

Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни

„Управління інноваційним розвитком”

для студентів факультету економіки та менеджменту
спеціальності 6.050100 „Маркетинг”
усіх форм навчання

Затверджено
на засіданні кафедри маркетингу
з дисципліни „Управління
інноваційним розвитком”
Протокол №6 від 17.10.2006 р.

Суми
Вид-во СумДУ
2006

Конспект лекцій з дисципліни „Управління інноваційним розвитком” / Укладачі: С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 129 с.

Кафедра маркетингу

ЗМІСТ

Вступ.....	С. 4
Розділ 1 Організаційно-економічний механізм управління процесами інноваційного розвитку.....	6
<i>Тема 1</i> Управління інноваційним розвитком підприємств: основні поняття, принципи, методи та функції	6
<i>Тема 2</i> Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком.....	19
Список літератури до розділу 1	36
Розділ 2 Управління вибором напрямків інноваційного розвитку підприємств.....	39
<i>Тема 1</i> Напрямки інноваційного розвитку: поняття, класифікація та порівняльна характеристика.....	39
<i>Тема 2</i> Вибір напрямків інноваційного розвитку	43
<i>Тема 3</i> Критерії і методичні основи вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств.....	49
Список літератури до розділу 2	61
Розділ 3 Управління розробленням інновацій.....	63
<i>Тема 1</i> Маркетинговий підхід до розроблення і виведення інновацій на ринок.....	64
<i>Тема 2</i> Розроблення ідей і задумів інновацій та їх аналіз.....	71
Список літератури до розділу 3	74
Розділ 4 Управління ресурсним та інформаційним забезпеченням інноваційного розвитку.....	75
<i>Тема 1</i> Джерела і механізми інвестування інновацій	75
<i>Тема 2</i> Формування та оптимізація інвестиційних ресурсів.....	81
<i>Тема 3</i> Інформаційна база для управління інноваційним розвитком підприємств.....	86
<i>Тема 4</i> Інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на етапах ухвалення рішень з вибору напрямків інноваційного розвитку.....	92
Список літератури до розділу 4	100
Розділ 5 Стратегії інноваційного розвитку підприємства.....	102
<i>Тема 1</i> Розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства.....	102
<i>Тема 2</i> Інвестиційна та маркетингова стратегії інноваційного розвитку	107
Список літератури до розділу 5	115
Додаток А Систематизація підходів щодо визначення сутності інновації.....	116
Додаток Б Методологія вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.....	121
Додаток В Аналіз етапів інноваційного циклу.....	127

ВСТУП

Необхідність цілеспрямованої взаємодії окремих суб'єктів господарської діяльності один із одним і зовнішнім середовищем потребує орієнтувати маркетингову, а через неї інноваційну, інвестиційну і виробничо-збутову діяльність суб'єктів господарювання на виявлення і всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів. З цих позицій дисципліна „Управління інноваційним розвитком”, спрямована на формування у студентів навичок і знань, необхідних для ухвалення економічно обґрунтованих рішень з управління проектами інноваційного розвитку (розвитку на основі інновацій), займає важливе місце у системі підготовки фахівців з маркетингу.

Метою вивчення дисципліни " Управління інноваційним розвитком " є формування у студентів ринково орієнтованих пріоритетів соціально-економічного розвитку суспільства на основі динамічної гармонізації внутрішніх і зовнішніх (які генеруються ринковим середовищем) можливостей розвитку суб'єктів господарювання шляхом постійного пошуку і реалізації нових способів і сфер використання їхнього потенціалу.

Основними завданнями дисципліни "Управління інноваційним розвитком" є:

вивчення понятійного апарата дисципліни;

освоєння методологічних основ формування організаційно-економічного механізму управління процесами інноваційного розвитку;

вивчення теоретичних основ і оволодіння методичними підходами щодо управління вибором напрямків інноваційного розвитку та розробленням інновацій, ресурсним та інформаційним забезпеченням, формуванням стратегії еколого-збалансованого інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

У результаті вивчення дисципліни студент повинен:

ЗНАТИ:

теоретико-методичні основи управління розвитком на основі інновацій різних сфер діяльності суб'єктів господарювання.

УМІТИ:

враховуючи стан економічного розвитку і специфіку діяльності

суб'єкта господарювання, обґрунтовано оцінювати і вибирати найефективніші напрямки інноваційного розвитку, прийнятні з погляду зовнішніх і внутрішніх умов;
застосовувати маркетингові інструменти на етапах інноваційного процесу, оцінювати і відбирати інноваційні ідеї;
визначати оптимальний рівень витрат на просування інновацій на ринку;
формувати інформаційну базу для управління напрямками інноваційного розвитку;
виконувати аналіз і оцінку структури інвестицій при інвестуванні проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання;
визначати стратегії інноваційного розвитку підприємства.

Методологічною і практичною основою вивчення дисципліни є фундаментальні положення сучасних економічних теорій, праці провідних вчених і фахівців-практиків у галузі управління та інноватики, діючі нормативні акти, що регламентують діяльність суб'єктів господарської діяльності різних форм власності і господарювання.

РОЗДІЛ 1 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Тема 1 Управління інноваційним розвитком підприємств: основні поняття, принципи, методи та функції

- 1 Вплив інноваційної діяльності на різні сторони життєдіяльності суспільства.
- 2 Поняття інновації, інноваційної діяльності, інноваційного процесу.
- 3 Класифікація інновацій.
- 4 Етапи виникнення інновації.
- 5 Типи шляхів економічного розвитку.
- 6 Принципи інноваційного шляху розвитку.
- 7 Методи управління інноваційним розвитком на макрорівні.
- 8 Функції управління інноваційним розвитком на мікрорівні.
- 9 Система управління інноваційним розвитком.

Вплив інноваційної діяльності на різні сторони життєдіяльності суспільства

У наш час результати інноваційної діяльності, ініційованої прискоренням темпів науково-технічного прогресу (НТП), істотно позначаються на усіх аспектах розвитку людського суспільства, змінюють саме середовище життя і діяльності людини, способи забезпечення його існування і розвитку. Схема такої взаємодії наведена на рис. 1.1 [17, 18, 7].

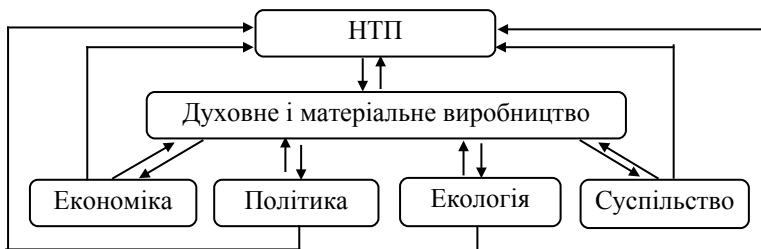


Рисунок 1.1 – Схема впливу інноваційної діяльності на різні сторони життєдіяльності суспільства

Поняття інновації, інноваційної діяльності, інноваційного процесу

З погляду конкретних підприємств інноваційну діяльність необхідно розглядати як один із основних засобів їхньої адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища.

Так, *інноваційна діяльність* – це вид діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на появу нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях [22].

Специфіка інноваційної діяльності пов'язана з довгостроковим характером отримання результатів, підвищеним ризиком, непередбачуваністю результатів, потенційно високими прибутками [24]. Крім того, інноваційна діяльність означає відмову від укорінених схем організації, вона не може покладатися ні на одну з форм стандартизації [23].

Інноваційний процес розглядається з різних позицій та з різним ступенем деталізації [21]. По-перше, як паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, виробничої діяльності та маркетингу. По-друге, як етапи життєвого циклу нововведення і інновації від виникнення ідеї до її розроблення та поширення. По-третє, як процес інвестування і фінансування розроблення та поширення нового виду продукту чи послуги.

Тобто *інноваційний процес* означає процес створення, впровадження і поширення інновацій.

Основною сутністю інновації і інноваційної діяльності є зміни, які розглядаються як джерело доходу.

З позицій *лінгвістики* інновація визначається як нововведення, новизна, новина (відчувається наявність результату); як зміна, оновлення, відновлення (відчувається наявність процесу).

Філософське тлумачення зводиться до акцентування уваги на нових знаннях і вирішенні протиріч.

Психологи, перш за все, розглядають конфлікти, способи їх вирішення та синергетичні ефекти, яких досягають команди інноваторів.

У *технічних науках* увага приділяється технологічній проблемі змін принципово нових технологій.

В *економіці* фіксується не тільки процес впровадження, але й широкомасштабне рентабельне використання нововведення.

Існуючі визначення інновації як економічної категорії можна систематизувати таким чином [21]:

- як процес (Б. Твісс, Т. Брайан, В. Раппопорт, Б. Санто, С. Валдайцев

та ін.);

- як систему (М.Лапін, Й. Шумпетер);
- як зміну (Ф. Валента, Ю. Яковець, Л. Водачек та ін.);
- як результат (А. Левінсон, С. Бешелев, Ф. Гурвич, Р. Фатхутдінов, Е. Уткін та ін.).

Основні трактування сутності поняття “інновації” наведені в додатку А.

Аналіз існуючих визначень поняття “інновація” дозволяє зробити деякі висновки про необхідність відповідності їх встановленим *вимогам* [2, 3]:

- спрямованість інновацій на досягнення економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту, що, в свою чергу, підвищує ефективність функціонування підприємства, яке їх впроваджує;
- охоплення всіх сфер діяльності підприємства (організаційно-технічної, економічної, виробничої, соціальної, технологічної, екологічної і т.д.);
- спрямованість на створення конкурентоспроможних товарів і послуг, які б задовольняли потреби споживачів.

Таким чином, по-перше, доцільніше було б не ототожнювати поняття нововведень та інновацій. Так, вкласти інвестиції в розроблення нововведення – це лише половина справи. Головне – впровадити нововведення, перетворити його на інновацію, тобто завершити інноваційну діяльність, отримати позитивний результат і продовжити дифузії інновацій. Для розроблення нововведення потрібно проводити маркетингові дослідження, НДДКР, організаційно-технологічну підготовку виробництва, виробництво й оформити результати [30].

Крім того, нововведення – це предмет інновації. Також нововведення і інновації мають різні життєві цикли. Так, нововведення охоплюють розроблення, проектування, виготовлення, використання, устаріння; інновації – це зародження, дифузії, рутинізація.

По-друге, неправомірно відносити до самої трактовки поняття “інновація” етапи її появи. Це більше стосується інноваційної діяльності, результатом якої можуть бути нововведення або інновації.

Таким чином, *інновація* – це кінцевий результат нововведень, спрямований на досягнення відповідного ефекту та створення нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів (послуг, технологій і т.д.), що задовольняють потреби споживачів, може охоплювати всі сфери діяльності підприємства і сприяє розвитку та підвищенню його ефективності [2].

Класифікація інновацій

Інновації класифікують за такими ознаками [3] :

- 1) *за сферами діяльності (характеру застосування)*: технологічні, виробничі, економічні, торгові (збутові), соціальні, управлінські;
- 2) *за технологічними параметрами*: продуктові (нові продукти), процесні (нові технології, методи керування, організаційні форми і т. п.);
- 3) *залежно від глибини змін, що вносяться*: радикальні (піонерні), ординарні (винаходи, нові рішення), що поліпшують чи модифікують (модернізації);
- 4) *за ступенем новизни*: нові для підприємства, нові для галузі, нові для країни, нові для світового ринку;
- 5) *за адресатом інновацій*: для виробника, для споживача, для суспільства в цілому;
- 6) *за механізмом здійснення*: одиничні, дифузійні, завершені, незавершені, успішні, неуспішні;
- 7) *за відношенням до попереднього стану процесу*: ті, що замінюють; ті, що відміняють; ті, що відкривають; ретроінновації;
- 8) *за обсягом*: точкові, системні, стратегічні;
- 9) *за ступенем інтенсивності*: “бум”, рівномірні, слабкі, масові;
- 10) *за рівнем управління*: народногосподарські, галузеві, територіальні, первинної ланки управління.

Етапи виникнення інновації

На основі вищевикладеного подано комплексну схему появи інновацій (рис. 1.2), яка характеризує процес створення радикальної або революційної інновації [22].

Типи шляхів економічного розвитку

У загальному випадку виділяють два *типи ринкових стратегій* функціонування суб'єкта господарювання [32]:

- 1) *стабілізаційні* – збереження досягнутого рівня виробництва, частки ринку і т.п.;
- 2) *розвиваючі* – розширення виробництва, частки ринку, збільшення прибутку і т. п.

Однак, як показує практика, перші можуть принести тимчасовий успіх і не можуть забезпечити тривале виживання підприємств на ринку відповідно до їх місії і прийнятої мотивацією бізнесу.

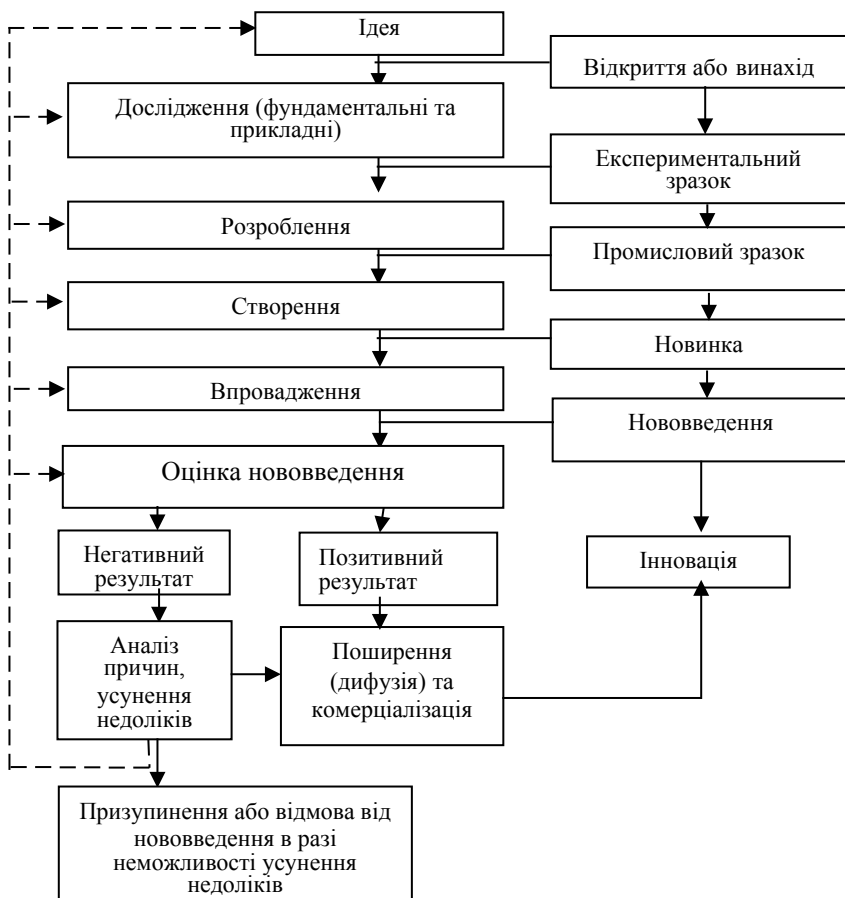


Рисунок 1.2 – Схема виникнення інновації [22]

Загалом, розвиток суб'єктів господарської діяльності й економіки країни в цілому може бути забезпечено різними шляхами. Розглянемо їх.

Екстенсивний, який передбачає розширення обсягів виробництва і збуту продукції. Відбувається в умовах ненасиченого ринку за відсутності гострої конкуренції, в умовах відносної стабільності середовища господарювання. Пов'язаний зі зростаючими витратами ресурсів.

Таким чином, за умов екстенсивного типу економічне зростання досягається шляхом кількісного приросту всіх елементів продуктивних

сил, факторів виробництва і незмінного рівня технічної основи виробництва. До екстенсивних факторів економічного зростання відносять:

- зростання обсягів інвестицій при збереженні існуючого рівня технології;
- зростання кількості зайнятих робітників;
- зростання обсягів споживаної сировини, матеріалів, палива та інших елементів обігового капіталу [3].

Такий шлях економічного розвитку призводить до технічного застою, при якому кількісне зростання випуску продукції не супроводжується техніко-економічним прогресом і в результаті має затратний характер. У наш час у більшості регіонів світу даний підхід практично вичерпав себе внаслідок того, що наявні ринки вже заповнені товарами.

Інтенсивний науково-технічний, який передбачає використання досягнень науки і техніки для удосконалення конструкцій і технологій виробництва традиційних (модернізованих) продуктів з метою зниження собівартості їх виробництва, підвищення якості, а в підсумку - підвищення конкурентноспроможності. Перехід на даний шлях розвитку відбувається в міру насичення ринків, вичерпання дефіцитних ресурсів, зростання конкуренції товаровиробників.

Таким чином, за умов інтенсивного типу економічне зростання досягається шляхом якісного вдосконалення усієї системи продуктивних сил, насамперед речових і особистих факторів виробництва для збільшення масштабів випуску продукції. До інтенсивних факторів економічного зростання відносять:

- прискорення науково-технічного прогресу (запровадження нової техніки, технологій шляхом оновлення основних фондів і т.д.);
- підвищення кваліфікації робітників;
- поліпшення використання основних та обігових коштів;
- підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок кращої її організації [3].

Інноваційний науково-технічний, який передбачає безперервне оновлення асортименту продукції і технологій її виробництва, удосконалення системи управління виробництвом і збутом.

Аналіз факторів економічного зростання інтенсивного типу розвитку підтверджує близькість з основними характеристиками інноваційного типу і простежити точну межу між ними дуже важко. Тому інноваційний тип розвитку економіки повинен базуватися на факторах інтенсивного зростання і бути його логічним продовженням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Співвідношення факторів економічного зростання для різних типів економічного розвитку [2]

Фактори економічного зростання	Екстенсивний розвиток	Інтенсивний розвиток	Інноваційний розвиток
Зростання обсягів виробництва	+++	+++	++
Розвиток продуктивних сил	+	+++	+++
Зростання технічного рівня і якості продукції		++	+++
Зростання обігового капіталу	+++	++	++
Зростання обсягів інвестицій	+++	+++	++
Прискорення науково-технічного прогресу		++	+++
Оновлення основних засобів виробництва	+	++	+++
Економічне використання природних ресурсів		+	++
Поліпшення фінансових показників		++	+++
Поліпшення показників зовнішньоекономічної діяльності		++	+++
Підвищення ефективності господарської діяльності		++	+++
Прогресивність структури господарювання		++	+++
Зростання частки споживання		++	+++
Ощадливість виробництва		++	+++
Поліпшення стану соціальної сфери		++	+++
+++ - фактор економічного зростання відіграє вирішальну роль; ++ - фактор економічного зростання відіграє значну роль; + - фактор економічного зростання відіграє незначну роль.			

Необхідність коригування традиційних поглядів на напрямки і шляхи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств визначається так [14].

1 В умовах відсутності дефіциту товарів і наявності гострої конкуренції виробників безглуздо випускати продукцію, навіть ефективну у виробництві і технічно досконалу, але яка не відповідає потребам і запитам споживачів, переваг якої ніхто за межами підприємства-виробника не оцінив.

2 Як показує досвід зарубіжних і вітчизняних виробників, спроби шукати шляхи розвитку тільки за рахунок зниження витрат виробництва і просування на ринку традиційної, часто застарілої продукції, є безперспективними і ведуть до значних збитків чи банкрутства.

3 Прискорення темпів НТП приводить до швидкого оновлення асортименту продукції, все більшої індивідуалізації запитів споживачів, урізноманітнювання ринків за своєю структурою (персональні комп'ютери, периферійні пристрої і програмне забезпечення до них, електропобутові вироби, бритви, зубні щітки, пральні порошки і т. п.).

4 Зниження цін з метою підвищення конкурентноспроможності (особливо застосування агресивних цінових стратегій) здатне підштовхнути конкурентів до різких відповідних заходів, на які адекватної відповіді може і не бути (наприклад, ситуація з експортом металу в США, коли товаровиробників України і Росії "підвели" під антидемпінгове законодавство).

5 Процеси ринкової трансформації економіки, що проходять в Україні, викликають різкі зміни потреб і запитів споживачів, спостерігається різке зростання диференціації запитів, яке викликане розширенням споживачів за рівнем доходів. А це, у свою чергу, приводить до зростання спеціалізації і зниження серійності виробництва багатьох товарів.

6 Спостерігаються різкі зміни пропорцій між витратами на виробництво продукції і витратами на її збут на користь останніх, і ця тенденція підсилюється.

7 Підприємницькі структури розвинутих в економічному відношенні країн усе більшою мірою переходять на інноваційний шлях розвитку, частка інновацій (нових технологій, нових продуктів, способів їхньої реалізації, організації їхнього виробництва і збуту) у загальному обсязі отриманого прибутку неухильно зростає.

8 Зростаючий ступінь відкритості економіки України і зростання інтеграційних процесів у світовій економіці, а також викликане цим зростання конкуренції з боку зарубіжних товаровиробників, ставлять вітчизняні підприємства перед необхідністю адаптації своєї діяльності відповідно до умов господарювання, які докорінно змінилися і продовжують змінюватися.

У цих умовах одним із основних складових тривалого виживання і розвитку вітчизняних суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності стає здатність запропонувати, розробити, виготовити, вивести на ринок і просувати на ньому товари з новими споживчими якостями, товари, орієнтовані на задоволення існуючих потреб, але новими нетрадиційними способами, або ж товари, що призначені для задоволення нових (у тому числі принципово нових) потреб (у ряді випадків ці потреби цілеспрямовано формують). В ідеалі це повинні бути не просто товари, а комплекси (товари з підкріпленням за Ф.Котлером [19]), які містять:

товар, передпродажний і післяпродажний сервіс, консультації і навчання споживача (в основному для технічно складних чи принципово нових виробів), гарантії заміни товару чи навіть повернення товару виробнику (продавцю), якщо він не сподобався споживачу, і багато чого іншого.

Інноваційний розвиток – це процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємства у змінних умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту [8].

Процес інноваційного розвитку необхідно, насамперед, розглядати з позицій конкретного суб'єкта господарської діяльності, тобто з позицій конкретного підприємства, що здійснює господарську діяльність (виробничо-збутову діяльність) у взаємодії з постачальниками вихідної сировини і матеріалів, конкурентами, торговими і збутовими посередниками, споживачами і т. п., у конкретних економічних, політичних, екологічних, правових та інших умовах. При цьому така взаємодія має ймовірний характер і не піддається однозначній оцінці.

Принципи інноваційного шляху розвитку

Підприємство, що стало на інноваційний шлях розвитку, повинне функціонувати згідно з такими *принципами* [15]:

- 1) *адаптивності* - прагнення до підтримання певного балансу зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку (внутрішніх спонукальних мотивів діяльності суб'єкта господарювання, і зовнішніх, що генеруються ринковим середовищем);
- 2) *динамічності* - динамічне приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (у тому числі його власників, менеджерів, фахівців, працівників);
- 3) *самоорганізації* - самостійне забезпечення підтримки умов функціонування, тобто самопідтримка обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем;
- 4) *саморегуляції* - коригування системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування;
- 5) *саморозвитку* - самостійне забезпечення умов тривалого виживання і розвитку підприємства (відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності).

На цих принципах повинна функціонувати і система управління

інноваційним розвитком суб'єктів господарської діяльності.

Методи управління інноваційним розвитком на макрорівні

Управління інноваційним розвитком орієнтоване на досягнення поставлених цілей (завоювання більшої частки ринку, збільшення прибутку в поточному періоді чи в перспективі, забезпечення високих темпів стійкого економічного розвитку і т.п.) в умовах конкурентного середовища, коли цілі інших суб'єктів господарювання можуть з ними не збігатися (і, як правило, не збігаються). Це протиріччя цілей слід належним чином враховувати, узгоджуючи намічені цілі з можливостями їхнього досягнення.

Управління інноваційним розвитком здійснюється на декількох рівнях: рівні держави, рівні регіону чи галузі, рівні конкретного суб'єкта господарської діяльності. Перші два представляють макрорівень управління, а останній - мікрорівень.

Макрорівень управління містить елементи механізмів регулювання: державного регулювання ринкових процесів, правового регулювання підприємницької діяльності, соціального регулювання, політичного регулювання і т.п.

Структура методів, що застосовуються на макрорівні управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання, яка охоплює механізми регулювання, наведена на рис. 1.3 [12].

Розглянемо детальніше методи, зображені на схемі [16].

1 *Методи планування.* Містить групу методів, які передбачають проведення планово-дослідницьких робіт, що передують соціально-економічному розвитку. Методи даної групи стимулюють розвиток певних галузей, регіонів, визначених видів діяльності, чим, у свою чергу, стимулюється розроблення новацій різного рівня й інноваційний шлях розвитку у цілому. Так, наприклад, наявність державного замовлення на виробництво деяких видів сільськогосподарської продукції стимулює їх виробництво, надаючи сільськогосподарським підприємствам можливості розвитку.

2 *Методи економічного стимулювання.* За допомогою методів даної групи держава стимулює розвиток пріоритетних галузей, регулює виробництво певних видів товарів, стимулює розвиток науки і техніки, інвестиційну й інноваційну діяльність, що, у свою чергу, дає можливість розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів господарської діяльності (хоча в умовах України цей механізм далекий від досконалості).

Як приклад можна відзначити, що екологічні платежі змушують

багато підприємств-забруднювачів знижувати викиди, внаслідок чого виникають потреби у відповідному контролюючому устаткуванні й обладнанні з очищення шкідливих відходів, що відзначено в роботах. Таким чином, з'являються ринкові можливості розвитку (переважного

Планування	Економічного стимулювання	Правові	Соціального регулювання	Політичного регулювання
Формування держзамовлень	Система податків	Правове регламентування	Суспільні рухи	Політичні права та гарантії
Реструктуризація економіки	Заохочення розвитку науки та техніки	Адміністративні санкції	Демократичні інститути	
Планування розвитку території	Екологічне регулювання	Система стандартів		
	Заохочення інвестицій та інновацій			
	Система кредитування			

інноваційного) для підприємств-виробників цього обладнання.

Рисунок 1.3 – Методи управління інноваційним розвитком підприємств (макrorівень)

3 *Правові методи.* Ці методи справляють регулюючий вплив через правове регламентування конкретних видів діяльності, систему державних стандартів і методів прямого адміністрування. Так, система жорстких стандартів на якість продуктів харчування дала поштовх розвитку фірм, що спеціалізуються на їхній сертифікації.

4 *Методи соціального регулювання.* Вони впливають на розвиток ринку певних видів товарів через суспільні рухи ("зелені"), різні недержавні організації (наприклад, професійні асоціації). Цей вплив може як стимулювати розвиток, так і протидіяти йому. Прикладом може бути той факт, що саме активне втручання і вплив "зелених" запобігло будівництву заводу з виробництва штучного білка в Сумській області у безпосередній близькості від обласного центру.

5 *Методи політичного регулювання.* На розвиток ринкових можливостей впливають шляхом надання різного роду прав і свобод: права займатися підприємницькою діяльністю, права на власність,

надання певного правового статусу окремим територіям (вільні економічні зони, офшорні зони, що стимулюють розвиток конкретних регіонів і видів діяльності), захист інтелектуальної власності і т.п.

Серед розглянутих методів провідна роль належить економічним, вплив яких може бути як прямим, так і опосередкованим. Однак в умовах нашої держави не слід нехтувати адміністративними методами, вплив яких все ще досить помітний.

Таким чином, макрорівень управління визначає поле інноваційної діяльності підприємницьких структур, окреслює його межі.

Функції управління інноваційним розвитком на мікрорівні

Мікрорівень конкретизує варіанти дій окремих суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності з пошуку варіантів розвитку ринкових можливостей, які спираються на беззупинну і послідовну розробку і виведення на ринок різного роду новацій, з метою забезпечення тривалого виживання і стійкого розвитку в конкурентному середовищі.

Функції управління інноваційним розвитком на мікрорівні зводяться до таких [15].

1 *Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку.* Аналізується поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, складається прогноз розвитку кон'юнктури.

2 *Аналіз внутрішнього середовища підприємства.* Виконують аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналізують підсумки минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку та інше.

3 *Виділення і вибір напрямків, а в їхніх рамках варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей* на основі зіставлення можливостей і небезпек, що виходять із зовнішнього середовища, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізу. Орієнтовний перелік можливих варіантів наведений у роботі [10].

4 *Формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку* передбачає формування та вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі виділених ділянок.

5 *Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку* [13] всього процесу в цілому, коригування робіт етапів за результатами аналізу (за необхідності).

6 *Виділення пріоритетних напрямків діяльності.* На основі аналізу

відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, вирішення яких веде до досягнення поставлених цілей.

7 *Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком.* Відповідно до системи цілей і складу завдань, які потрібно вирішити, формують матричні організаційні структури (що складаються з фахівців різного профілю: маркетингологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників і т.д.) для управління процесами інноваційного розвитку ринкових можливостей.

8 *Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямками.* Розробляють перспективні і поточні плани, у тому числі планують бюджети проектів (планують обсяги необхідних інвестицій у новачі) і визначають джерела їхнього фінансування, формують оптимальну структуру інвестицій.

9 *Контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку.* Виконується збір і аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси всередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів. Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю тощо).

10 *Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності.* За підсумками контролю готують рішення про коригування і зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку, ухвалюють рішення про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку.

Система управління інноваційним розвитком

Система управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання є відкритою системою (рис. 1.4). Її вхід - інформація про зовнішнє середовище господарювання (економічну, політичну, соціальну, демографічну, екологічну й інші її складові), а також про потенційні можливості підприємства. Виходом є комплекс впливів на інші функціональні підсистеми підприємства, а також на цільовий ринок, об'єднані у 4Р: товар, ціна, система розподілу (збуту), система стимулювання.

Суб'єктом управління є керівництво підприємства (керівники його структурних підрозділів). Об'єктом управління - процес інноваційного розвитку, який реалізують працівники підрозділів підприємства.

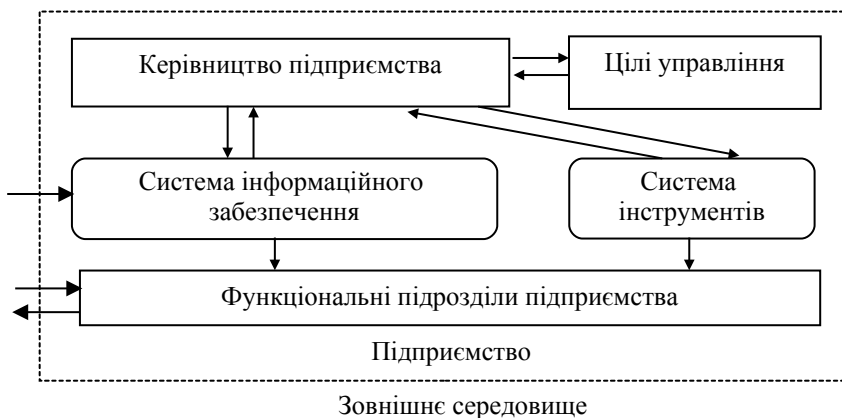


Рисунок 1.4. – Схема управління інноваційним розвитком на рівні підприємства (мікрорівень управління)

Відповідно до наведеної схеми керівництво підприємства управляє процесами інноваційного розвитку (орієнтуючи на це діяльність відповідних своїх підрозділів) за допомогою системи економічних інструментів. За допомогою окремих інструментів зі складу системи (див. функцію 9) керівники одержують інформацію, яка характеризує результативність процесу розвитку. Необхідна для управління інформація про зовнішнє середовище і сам об'єкт управління надходить через систему інформаційного забезпечення.

Наявність зворотного зв'язку між системою інформаційного забезпечення і керівництвом підприємства відображає той факт, що управлінню неминуче властиві елементи адміністрування, тобто вольові установки керівника. Зворотний зв'язок з цілями управління показує, що формування й уточнення цілей виконується в процесі управління. Інноваційний розвиток конкретного підприємства має вплив на стан ринку в цілому. Зворотний зв'язок між зовнішнім середовищем і підприємством показує це.

Тема 2 Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком

- 1 Принципи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком.
- 2 Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

Принципи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком

В умовах ринку підприємства-виробники повинні орієнтувати свою діяльність на задоволення потреб і запитів споживачів, займатися питаннями пошуку і реалізації існуючих та перспективних ринкових можливостей, насамперед – можливостей інноваційного розвитку. А це передбачає зростання ступеня відкритості господарського механізму підприємства, а також ступеня взаємодії з проміжним і зовнішнім середовищем [25]. Відповідно організаційно-економічний механізм підприємства повинен функціонувати в тісній взаємодії з ринковими і регулювальними механізмами. Складність і багатогранність такої взаємодії дозволяє говорити про необхідність формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємств (ОЕМУІР).

Концептуальна схема формування і функціонування ОЕМУІР наведена на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Схема формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком

Як випливає зі схеми, формування ОЕМУІР передбачає наявність

принципів, які повинні бути покладені в його основу, визначення його функцій і розроблення структури.

Для реалізації функцій ОЕМУІР у процесі його функціонування як відкритої, динамічної, адаптивної, системи, що саморегулюється, самоорганізується і саморозвивається (див. лекц. 1) необхідне розроблення критеріальної бази і відповідного інструментарію. У процесі функціонування ОЕМУІР відбувається розроблення стратегій інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності, при цьому можливо внесення змін у критеріальну базу і систему інструментів.

Слід зазначити, що в загальному випадку під економічними механізмами розуміють „системи взаємозв'язків економічних явищ, що виникають у певних умовах під впливом початкового імпульсу” [20], чи „систему організаційно-економічних форм” [1, 4].

ОЕМУІР повинен орієнтувати діяльність суб'єктів господарювання на цілеспрямований пошук і реалізацію ринкових можливостей інноваційного розвитку, які відкриваються перед ними, що забезпечує їх тривале виживання і розвиток у нестабільному ринковому середовищі відповідно до обраної місії. Тобто ОЕМУІР є одним із основних елементів системи адаптації суб'єктів господарювання до змінних умов зовнішнього середовища, забезпечуючи їх тривале виживання і стійкий розвиток.

Формування ОЕМУІР [9, 11] повинне базуватися на таких *принципах* (рис. 1.6):

Принцип системності. Під *системою* [5] розуміється сукупність елементів, що перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності один із одним і які створюють певну цілісність, певну єдність. До основних *системних принципів* [33] відносять:

1) *цілісність* — принципова неможливість зведення властивостей системи до суми властивостей її елементів; залежність кожного елемента, властивості і відношення системи від його місця, функцій усередині цілого;

2) *структурність* — можливість опису системи через визначення її структури;

3) *взаємозалежність системи і зовнішнього середовища* — система формує і виявляє свої властивості в процесі взаємодії із середовищем;

4) *ієрархічність* — кожен елемент системи, у свою чергу, може розглядатися як система, а система являє собою один з компонентів системи більш високого рівня;

5) *множинність описів кожної системи* — через принципову складність кожної з них адекватне їх пізнання вимагає побудови множини

моделей, що описують визначені аспекти системи.



Рисунок 1.6 – Принципи формування ОЕМУР суб'єктів господарювання

Як система особливого класу ОЕМУР повинен розглядатися як складна, відкрита, адаптивна (здатна до самоорганізації, саморегулювання, саморозвитку), динамічна система ймовірнісного характеру. Він характеризується складністю структури, наявністю численних елементів зі складними взаємозв'язками, динамічністю і стохастичністю поведінки в цілому й окремих його елементів, існуванням ієрархічних і функціональних підсистем, що розвиваються на підставі окремих цілей, (система прогнозування і планування розвитку, система мотивації, система організації, інформаційна система, кожна з яких, у свою чергу, складається з ряду підсистем).

Реалізація функцій ОЕМУР відбувається на основі постійного обміну інформацією з зовнішнім середовищем (його економічною, соціальною, політичною, демографічною, екологічною та іншими складовими). Умови зовнішнього середовища, у свою чергу, визначаються динамікою процесів, що проходять у них, характер цих процесів має ймовірнісний характер.

Динамічність ОЕМУР полягає у постійних змінах ролі і значення його систем (підсистем) залежно від стану навколишнього середовища, цілей підприємства, спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (враховуючи його власників, менеджерів, фахівців, працівників).

Адаптивність ОЕМУІР полягає в такому: самопідтримці обміну ресурсами (інформаційними, матеріальними, фінансовими) між елементами виробничо-збутової системи підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем; коригуванні системи управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства відповідно до змін умов функціонування; самовдосконаленні з метою забезпечення умов тривалого виживання підприємства відповідно до його місії і прийнятої мотивації діяльності.

Принцип комплексності. Під *комплексністю* слід розуміти взаємно обумовлений і пропорційно взаємно узгоджений розвиток системи як єдиного цілого, що забезпечує зв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду органічно узгоджує всі аспекти функціонування ОЕМУІР як комплексу цілісних систем управління: ринкових механізмів, а також регулювальних і забезпечувальних механізмів, економічного механізму підприємства, інструментів і методів управління інноваційним розвитком на рівні окремого суб'єкта господарської діяльності

Це передбачає управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання у рамках окреслених методами державного і регіонального регулювання шляхом орієнтації їх маркетингової, а через неї інноваційної, інвестиційної і виробничо-збутової діяльності на виявлення і всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей, підтримуючи при цьому певний баланс зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів і т. п.

Принцип орієнтації переважно на інноваційний шлях розвитку. Передбачає орієнтацію суб'єкта господарювання на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації свого потенціалу у змінних умовах зовнішнього середовища відповідно до обраної місії і прийнятої мотивації діяльності (див. попередню тему).

Інновації (нові товари, технології їх виробництва, нові методи управління виробництвом і збутом та ін.) забезпечують адаптацію підприємства стосовно до змін стану зовнішнього середовища, є основою його тривалого виживання (самозбереження) і стійкого розвитку (саморозвиток) у нестабільних умовах господарювання економіки перехідного періоду.

Інновації дозволяють зняти протиріччя в системі цілей власників, менеджерів, фахівців і працівників підприємства, а також скорегувати спонукальні мотиви (стимули) їхньої діяльності (самовдосконалення).

Принцип балансу інтересів суб'єктів інноваційного процесу. Даний принцип передбачає, що виробництво і реалізація новачків повинні

приносити вигоди усім (в ідеалі) учасникам інноваційного процесу: інвестору, розробнику новацій, постачальнику, виробнику, збутовнику, споживачу і суспільству в цілому.

Інтерес (вигода) виробника, а отже, і розробника, постачальника, збутовика може полягати в збільшенні прибутку, захопленні більшої частини ринку, забезпеченні стійкого розвитку в середньостроковому і довгостроковому періодах і т. д.

Інтереси інвестора полягають в одержанні прибутку від вкладеного капіталу.

Інтерес споживача може полягати в такому:

- споживач промислової продукції може використовувати її для удосконалення власного виробництва і відповідно збільшення прибутку;
- споживач продукції, що відноситься до товарів широкого вжитку, наприклад, продуктів харчування, одягу, меблів і т. д., який придбав і використовує її, забезпечує собі більший комфорт існування, більш високу якість життя і т. п.

Суспільство в цілому від цього також виграє, оскільки великі доходи виробників означають великі надходження в держбюджет, зростання економіки держави в цілому, підвищення добробуту суспільства, соціальний і культурний розвиток.

Оптимальною буде ситуація, коли інтереси поименованих сторін збігаються, однак це ідеальна ситуація, що практично недосяжна. Але до неї треба прагнути.

Природно, інтереси і вигоди, одержувані кожною зі сторін, можуть відрізнитися за своєю природою і змістом, однак повинен підтримуватися їх певний баланс, щоб була певна гармонія інтересів і кожна зі сторін відчувала корисність взаємодії.

Дотримання даного принципу дозволяє зняти ряд протиріч і проблем процесу розвитку (особливо інноваційного), що у традиційних системах, де опора робиться на користь однієї зі сторін (у командній економіці - примат інтересів суспільства, у ринковій - "прибуток за будь-яку ціну" чи "споживач завжди правий" і т. п.), вирішуються дуже непросто.

Підтвердженням правомочності даного принципу є те, що його аналог "... кожна нова угода приносить новий добробут усьому світу, а вашому бізнесу додатковий прибуток ..." [28] покладений в основу маркетингу відкритих систем і використовується в практиці західного бізнесу.

Принцип "розумної" орієнтації новацій на задоволення потреб і запитів споживачів. У сучасних умовах виробнику для успіху на ринку необхідно орієнтувати свою виробничо-збутову діяльність (у тому числі

інноваційну) на задоволення інтересів цільових груп споживачів. Це традиційний ринковий підхід [31, 19]. Однак орієнтація на споживача, особливо на інноваційному шляху розвитку, має ряд *обмежень*, відзначимо основні з них.

1 *Споживачі далеко не завжди можуть сприймати істотні модифікації традиційних продуктів і тим більше принципово нові вироби.* Прикладом тому можуть бути у наш час широко відомі товари, що користуються попитом, такі, як розчинна кава, сухі вершки, які довго не сприймалися споживачами, перехід від їх виведення на ринок до зростання обсягів збуту був надзвичайно розтягнутим. Якби їхні виробники у всьому орієнтувалися тільки на існуючі запити споживачів, то дані товари були б зняті з ринку, і їхні виробники позбавилися теперішніх величезних доходів.

2 *При модифікації чи розробленні нових продуктів на базі результатів опитувань споживачів необхідно враховувати те, що споживачі звичайно чутливі до невеликих, але значущих для них змін у продукті.* Хоча з погляду розробників ці зміни можуть бути незначними.

3 *Споживачі можуть не сприймати деякі товари чи зміни в традиційних товарах, призначені для захисту їхнього здоров'я чи для створення більш комфортних умов праці.* Це відбувається у тому випадку, коли шкідливі чи тяжкі умови праці компенсуються підвищеною заробітною платою, чи коли нові товари, що забезпечують кращі умови праці, є більш дорогими при однакових технічних характеристиках. Наприклад, підприємства хімічної промисловості, що є споживачами відповідного устаткування, не завжди охоче йдуть на заміну чи модернізацію небезпечного для здоров'я технологічного устаткування, вони скоріше готові доплачувати працівникам за шкідливі умови праці.

4 *Виробники не повинні орієнтуватися на шкідливі для здоров'я чи небезпечні для суспільства інтереси споживачів.* Нові товари не повинні також завдавати шкоди навколишньому середовищу.

Підбиваючи підсумки відзначеному вище, необхідно зазначити, що іноді варто зневажати думкою споживачів чи принаймні критично її сприймати. Не завжди можна покладатися на результати, отримані, наприклад, у ході опитувань споживачів. Варто проводити їхню перехресну перевірку шляхом додаткових досліджень, об'єктивних спостережень за поведінкою споживачів, доповнювати їх порівняльними економічними оцінками шкоди і користі.

Принцип підтримки рівноваги між споживанням і відтворенням природних ресурсів. Обмеженість природних ресурсів, існування меж їхнього самовідновлення ставлять завдання їх штучного відтворення. Це

пов'язано з тим, що на сучасних виробництвах при їх значних масштабах виробничі цілі досягаються за рахунок екологічних, досягнення ж суто екологічних цілей звичайно стримує розвиток виробництва.

У цих умовах необхідно докорінно змінювати технології переважно у бік забезпечення безупинного і замкнутого процесу природокористування і природоспоживання. Таким чином, розвиток за рахунок виробництва і реалізації модернізованої чи нової продукції, за рахунок упровадження нових технологій повинен йти з дотриманням принципу рівноваги між споживанням і відтворенням природних ресурсів. Важливість цього принципу особливо значна для тих новацій, що використовують дефіцитні природні ресурси чи основані на використанні матеріалів і технологій, наслідки застосування яких не повністю досліджені.

Принцип альтернативності варіантів розвитку. В умовах перманентної нестабільності, постійних змін політичного, економічного, екологічного і т. д. середовища розвиток майбутніх подій практично завжди має альтернативний характер. Існує деяка кількість можливих наслідків ухваленого рішення з різними ймовірностями їхнього розвитку. Тому, ухвалюючи рішення про вибір одного з варіантів інноваційного розвитку, завжди варто брати до уваги можливість різного розвитку подій і враховувати це у відповідних розрахунках і висновках. Який з варіантів одержить розвиток заздалегідь невідомо. Отже, необхідно розробляти кілька варіантів (принаймні найбільш імовірних) і мати про запас відповідні ринкові стратегії, як мінімум: оптимістичну, найбільш ймовірну і песимістичну.

Принцип підтримки компромісу між ступенем ризику й очікуваними результатами (принцип виправданого ризику). Багатоваріантність розвитку подій пов'язана з ризиком, який викликаний тим, що часто неможливо передбачати як можливі варіанти розвитку подій, так і ймовірності їхнього виникнення (фактор невизначеності), а отже, існує загроза ухвалення неадекватного рішення. При цьому орієнтація на інновації поєднується з підвищеним ризиком, який тим більше, чим вище ступінь радикалізму новації. Однак виграш у випадку вдачі може бути величезним і з надлишком компенсувати ризик. У ринковій економіці існує правило, що великі результати майже завжди сполучені з великим ризиком. Тобто з ряду можливих альтернативних варіантів результат з великим очікуваним доходом є і найбільш ризикованим. Однак ця залежність у загальному випадку має нелінійний характер і часто не завжди так однозначна.

Тому необхідно вибирати прийнятні співвідношення можливих надбань і втрат шляхом порівняння їх між собою за критеріями: очікуване

значення результату; розкид (мінливість) результатів; ризик, що припадає на одиницю результату (відносний ризик) тощо.

Зниження невизначеності і викликаного нею ризику, наприклад, шляхом збору додаткової інформації, пов'язане зі значними витратами, що можуть бути не виправдано високими. У цих умовах необхідно шукати компромісні рішення між ступенем невизначеності і викликаного ним ризику, який звичайно вимірюється можливими втратами з урахуванням імовірності їх виникнення, і витратами на запобігання, зниження чи компенсацію цих втрат.

Принцип гнучкого реагування. Перехідний період в економіці України, як це показано у лекц. 1, вимагає високої оперативності і гнучкості реагування на зміну ринкових можливостей і загроз. Залежно від напрямку цих змін конкретно взяте підприємство повинне оперативно перебудовувати свою діяльність, вибираючи саме ті варіанти розвитку, що відповідають новій ситуації на ринку і наявному потенціалу.

Особливою гнучкістю реагування повинні володіти ті підприємства, які орієнтуються на ніші ринку. Адже в цьому випадку з урахуванням особливостей економічної ситуації в Україні пошук і розроблення ніш ринку слід вести постійно і систематично, що вимагає практично безупинних змін системи підготовки виробництва, безпосередньо виробництва і збуту.

У загальному випадку, з погляду виробника, серед безлічі найбільш важливих ринкових сил, що визначають умови виживання й успіхи на ринку, і від своєчасної реакції на який практично усе залежить, багато спеціалістів вирішальними вважають такі: товари (у тому числі товари, що замінюють традиційні); споживачі; постачальники вихідних сировини, матеріалів і комплектуючих; конкуренти. Цей перелік чинників варто істотно розширити, зокрема, внести до нього дії ринкових і регулювальних механізмів, розширити перелік економічних контрагентів і т. д.

Гнучкість реагування на зміну зовнішніх і внутрішніх умов господарювання (особливо зовнішніх) є однією з основних умов виживання підприємства в ринковій економіці, а тим більше в перехідний до ринку період, що характеризується нестабільністю умов господарювання. Нездатність врахувати мінливі умови і пристосовуватися до них є в багатьох випадках основною причиною критичного стану багатьох вітчизняних підприємств.

Принцип "розумної крайності" ринкових позицій. На думку ряду фахівців, для одержання високого прибутку, принаймні вище середнього, підприємство повинне мати явно виражені переваги порівняно з

фактичними і потенційними конкурентами. Дотримання даного принципу означає, що підприємство повинне орієнтуватися на ніші ринку або на роботу на більшості ринкових сегментів (в ідеалі на весь ринок у цілому). Середня позиція небезпечна. Отже, підприємства, що не мають засобів для досягнення передових позицій на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на ніші ринку (декількох нішах) чи цільовому сегменті ринку. Концентрація зусиль одночасно на декількох вибіркових сегментах ринку при обмежених можливостях підприємства практично безперспективна.

Об'єднання наведених принципів у єдиний комплекс, дозволяє розглядати ОЕМУІР суб'єкта господарювання як відкриту, адаптивну, динамічну систему, імовірного характеру (принцип системності), що функціонує в ринковому середовищі в рамках, окреслених методами державного і регіонального регулювання (принцип комплексності), що забезпечує тривале виживання і розвиток суб'єкта господарської діяльності у нестабільному середовищі за рахунок безупинного пошуку і використання нових способів і сфер реалізації його потенціалу (принцип орієнтації на інновації).

При цьому дотримання принципів балансу інтересів суб'єктів інноваційного процесу, розумної орієнтації на задоволення запитів споживачів, підтримки рівноваги між споживанням і відтворенням природних ресурсів у поєднанні з принципами альтернативності варіантів розвитку, виправданого ризику, гнучкого реагування, розумної крайності ринкових позицій, орієнтує діяльність суб'єкта господарювання, а опосередковано і всього суспільства в цілому, на екологічно збалансований соціально-економічний стійкий розвиток.

ОЕМУІР, який побудований і функціонує відповідно до запропонованої системи принципів дозволяє одержати синергетичний ефект, оскільки створюються умови прогресивного розвитку на основі інновацій як окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності (розробників інновацій, виробників, інвесторів, постачальників, збудовиків тощо), так і всього суспільства в цілому (економіка, екологія, наука, соціальні програми і т. д.).

Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства

При побудові ОЕМУІР вимагає системного підходу і відповідно розгляду його як комплексного з точки зору внутрішнього змісту і зовнішнього середовища його функціонування.

Розглянутий ОЕМУІР тісно пов'язаний із соціально-економічною

політикою держави, яка через систему методів стимулювання і регулювання здійснює управління формуванням соціально-орієнтованої ринкової економіки.

З іншого боку, ОЕМУІР зв'язаний з діяльністю конкретних суб'єктів господарювання (суб'єктів підприємницької діяльності), що визначають своє місце на ринку, активно взаємодіючи з зовнішнім середовищем у спробі адаптуватися до його змін. У ході цього процесу відбувається формування певної системи відносин зі споживачами, постачальниками, інвесторами і т. п., тобто відбувається формування деякого проміжного середовища (цільового ринку), у якому здійснює свою діяльність конкретний суб'єкт господарювання. Таким чином, *ОЕМУІР слід розглядати як багаторівневу ієрархічну систему, що містить макрорівень (рівень чи держави регіону) і мікрорівень (рівень конкретного суб'єкта господарської діяльності).*

Дія верхнього рівня ОЕМУІР проявляється через дію механізмів державного регулювання і стимулювання. Ці механізми, як уже відзначалося раніше, є зовнішніми стосовно мікрорівня ОЕМУІР і, природно, конкретний суб'єкт господарювання вплинути на них не може. Вони, будучи елементами регулювальних систем, певною мірою згладжують і регулюють дії суто ринкових механізмів і створюють сприятливе (чи несприятливе) середовище для розвитку суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що *ОЕМУІР є підсистемою традиційного організаційно-економічного механізму підприємства і певним чином реалізується через форми і методи управління всією його господарською діяльністю. Тому їхні елементи (механізми) у частині планування, організації, ціноутворення і стимулювання стикаються і частково перетинаються, взаємно доповнюючи при цьому один одного.*

Головною особливістю ОЕМУІР є його спрямованість на посилення організаційно-економічного механізму підприємства, він орієнтований не стільки на внутрішньовиробничі відносини суб'єкта господарювання (хоча це теж є безумовно важливим), а здебільшого на те, щоб орієнтувати його діяльність на всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей інноваційного розвитку з метою досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів, забезпечення стійкого розвитку. При цьому слід зазначити важливість розроблення і виведення на ринок нової (модернізованої) екологічно чистої продукції (природоохоронної і екобезпечної) використання нових чистих технологій, що відповідає сучасній концепції екологічно стійкого соціально-економічного розвитку [34].

Мікрорівень ОЕМУІР повинен складатися [11] з таких структурно-функціональних систем (рис. 1.7): прогнозування і планування розвитку, мотивації, організації, а також системи інформаційного забезпечення.



Рисунок 1.7 – Схема взаємодії систем ОЕМУІР на макро- і мікрорівнях управління (макрорівень виділений курсивом)

Розглянемо структуру цих систем і функції, які вони реалізують.

Система прогнозування і планування розвитку. Як відомо, в умовах ринкової економіки основою системи виробничого і фінансового планування є аналіз кон'юнктури ринку і прогнозування можливих напрямків її зміни, у тому числі під дією факторів НТП, з метою виявлення перспективних напрямів розвитку конкретного суб'єкта господарювання.

Відповідно система прогнозування і планування розвитку багато в чому визначає стратегію і тактику організаційно-економічного розвитку суб'єкта господарювання за основними напрямками його науково-технічної, виробничо-господарської і збутової діяльності, враховуючи організаційно-технологічну політику, матеріально-технічне постачання, інвестиційну та інноваційну діяльність і т. д. Крім того, система прогнозування і прогнозування розвитку впливає на зміст і структуру організаційно-економічного (господарського) механізму підприємства.

Дана система реалізує такі *функції*:

1) аналіз сформованої на ринку структури виробництва і споживання, враховуючи аналіз конкурентів, споживачів, систему збуту, систему стимулювання і т. д., а також чинників, що впливають на її

розвиток;

2) прогнозування тенденцій розвитку ринку під дію науково-технічних, технологічних, економічних, соціально-політичних, організаційно-правових, екологічних, демографічних та ін. чинників;

3) аналіз ринкових можливостей і небезпек відповідно, що стимулюють чи ускладнюють реалізацію можливих варіантів інноваційного розвитку;

4) аналіз сильних і слабких сторін діяльності суб'єкта господарювання;

5) оцінка і добір оптимальних варіантів інноваційного розвитку з точки зору реалізації можливостей суб'єкта господарської (підприємницької) діяльності і зовнішніх умов, вибір позицій на ринку і позицій у конкуренції;

6) прогнозування розвитку за вибраними варіантами;

7) планування діяльності за кожним з відібраних варіантів розвитку, враховуючи плани: науково-технічний, технологічний, виробничо-збутовий, фінансовий та інші.

Система прогнозування і планування тісно взаємодіє з ринковими, а також регулювальними і забезпечувальними механізмами, що є зовнішніми стосовно неї. Взаємодія полягає в основному у виявленні закономірностей їх функціонування й урахуванні цих закономірностей при складанні поточних і перспективних прогнозів і розробленні на їх основі відповідних планів інноваційного розвитку.

Система мотивації реалізує такий набір *функцій* [26]:

- мотивація підприємництва;
- мотивація розвитку виробництва;
- мотивація праці;
- мотивація споживання нової продукції.

Елементи даної системи спрямовані на приведення у відповідність цілей і спонукальних мотивів (стимулів) діяльності підприємства (враховуючи його власників, менеджерів, фахівців, робітників). Розглянемо їх детальніше.

Мотивація підприємництва. Основним мотивом підприємництва є одержання доходів у найближчій і віддаленій перспективі. Економічною основою активізації підприємницької діяльності, зацікавленості суб'єктів господарювання в інноваційному розвитку є відносини власності на засоби виробництва і результати своєї праці. Про це, зокрема, свідчить той факт, що праця на підприємствах недержавної форми власності є, як правило, більш продуктивною [6]. Тому процеси роздержавлення і реформування форм власності на засоби виробництва і результати праці,

останнє більшою мірою, об'єктивно повинні стимулювати підвищення ефективності інноваційного підприємництва.

Мотиви розвитку виробництва. Основними мотивами даної групи є мотиви, які генеруються зовнішнім середовищем: не відстати від вимог ринку, вчасно виявити і врахувати у виробничо-збутовій діяльності нові можливості, що відкриваються на ринку, для того, щоб принаймні не зазнати збитків, а в ідеалі - забезпечити зростання доходів, завоювання більшої частки ринку, забезпечити зростання підприємства в поточному періоді і в перспективі.

Інноваційний шлях розвитку дозволяє активізувати процеси пошуку і реалізації ринкових можливостей, що відкриваються, і за рахунок цього підсилити мотивацію розвитку виробництва.

Серед внутрішніх мотивів розвитку виробництва варто виділити внутрішньогосподарський економічний розрахунок і самофінансування, а також мотиви науково-технічної й інженерно-технічної творчості, які різко підсилюються в процесі інноваційного розвитку.

Мотивація праці. Мотиви поділяють на внутрішні й зовнішні (останні, у свою чергу, поділяють на позитивні й негативні). За даними опитування працівників різних категорій, проведеного в Росії і США [29], виділений наступний перелік десяти основних мотивів, які стимулюють працювати інтенсивніше (мотиви розміщені в порядку зниження рангу): високий заробіток; шанси на просування по службі; визнання і схвалення добре виконаної роботи; робота, котра змушує розвивати свої здібності; оплата, яка відповідає результатам праці; робота, що вимагає творчого підходу; цікава робота; високий ступінь відповідальності; робота, що дозволяє працювати самостійно; складна і важка робота.

Інноваційний розвиток характеризується безупинним поновленням асортименту продукції, впровадженням нових технологій, постійним удосконаленням системи виробництва і збуту відповідно до змін зовнішніх умов господарювання. У такій ситуації, і це переконливо підтверджує практика, зростає залежність кінцевих результатів організації від діяльності її окремих працівників, їх робота ускладнюється, відповідно зростають шанси на просування по службі, збільшення заробітку, з'являються можливості виявити себе, повніше розкрити свої здібності.

Мотивація споживання. З огляду на реалії сучасної ринкової економіки, коли більшою владою володіють споживачі, а виробники повинні орієнтувати свою діяльність на задоволення їх потреб і запитів, більш вагомими є мотивація (стимулювання) споживання нової продукції, тому далі більш докладно зупинимося на них. Наявність мотивації споживання за відсутності дефіциту товарів і наявності гострої

конкуренції товаровиробників приводить до того, що купуватися буде лише та продукція, яка відповідає потребам і запитам споживачів. Можна стимулювати виробництво продукції, але якщо її переваг не оцінять споживачі, то всі зусилля виявляться даремними. Систематизація мотивів споживання нової продукції наведена у табл. 1.2.

Споживачі в більшості випадків становляться до нової продукції (нових технологій) з певною настороженістю, виявляють певний консерватизм стосовно них. Тому мотивації споживання, особливо при переході на інноваційний шлях розвитку, варто приділяти особливу увагу. Це означає, що ухвалюючи рішення про розроблення новації, завжди варто аналізувати, чи існують мотиви, які підштовхують споживачів до придбання даної новації? Якщо таких мотивів немає, то варто серйозно задуматися про доцільність розроблення новації, варто оцінювати ефективність формування відповідних спонукальних мотивів (стимулювання споживання) шляхом порівняння прогнозованих витрат на проведення відповідних заходів і очікуваних результатів від упровадження новації.

У цьому випадку, порівнюючи альтернативні варіанти інноваційного розвитку, перевагу варто віддавати тому, у якому споживання інновацій мотивується більшою мірою [15, 27].

Таблиця 1.2 – Мотиви споживання нових товарів (виробів і послуг)

Тип мотивів	Приклад мотивації споживання
Рациональні мотиви	якість
	економічність
	експлуатаційні параметри
	...
Емоційні мотиви	унікальні властивості (наприклад, найвища точність обробки металорізального верстата)
	відчуття причетності (купуй відчизняне)
	стиль життя (вживати тільки натуральні продукти)
	відчуття страху (наприклад, якщо не придбати фільтр для питної води, то може утворитися каміня в нирках)
	відчуття провини (наприклад, придбання товарів, які виробляють інваліди)
	...
Моральні мотиви	збереження природного середовища (екологічність товару)
	...

Приклад

У табл. 1.3 наведені результати аналізу мотивів придбання екологічно чистих кисломолочних продуктів харчування на ринку м.Сум [18].

Таблиця 1.3 – Аналіз мотивації споживання екологічно чистих кисломолочних

продуктів харчування

Параметри продукції	Групи споживачів (за віком та рівнем доходів)							
	Підлітки	Молодь (18-30 років)		Зрілі (до 60 років)		Матері, що мають дітей до 7 років		Пенсіонери
		працюючі	безробітні	працюючі	безробітні	сімейні	одиначки	
Упаковка	***	***	**	**	*	**	**	*
Смак	***	***	**	***	**	***	**	*
Екологічність	*	**	**	***	**	***	**	*
Термін реалізації	*	**	**	**	*	***	**	*
Умови зберігання	*	*	*	**	**	***	***	**
Ємність тари	**	*	**	***	***	***	***	**
Лікувальні властивості	*	**	**	***	***	***	***	***
Доступність	***	***	**	***	**	***	***	***
Ціна	***	**	***	***	***	***	***	***
Знижки з ціни	***	***	***	**	***	**	***	*
*** - відіграє важливу роль при виборі товару споживачами; ** - враховується серед інших факторів при покупці; * - практично не враховується.								

Аналізуючи результати аналізу, слід зазначити, що екологічність кисломолочної продукції є істотним чинником, що робить важливий вплив на вибір двох з виділених груп споживачів (працюючі громадяни у віці 30-60 років; родини і матері-одиначки, що мають дітей у віці до 7 років). Він також береться до уваги при здійсненні покупки більшістю споживачів. Тому ставка на екологічність продукції цілком правомірна. Крім того, з результатів аналізу випливає, що ті з виробників, які зроблять ставку на екологічність своєї продукції, щоб сформувати на її базі свій цільовий ринок, повинні будувати стратегію просування на ринок дотримуючись таких вимог:

- необхідно в максимальному ступені інформувати споживачів екологічної продукції (тим більше продуктів харчування) про її особливості;
- слід об'єктивно обґрунтовувати досить високий рівень цін, який сприймається більшістю споживачів як занадто високий, пояснювати вигоди, які одержать споживачі, що придбали екологічну продукцію;
- необхідно проводити диференціацію продукції і методів її збуту з метою урахування специфіки запитів різних груп споживачів.

Система організації в загальному випадку реалізує такі функції:

- виділення пріоритетів і переваг у діяльності суб'єктів господарювання;
- формування і перебудова організаційних структур управління й організаційно-економічних зв'язків для реалізації пріоритетних напрямків інноваційного розвитку;

- ресурсне забезпечення формування цільових ринків, у тому числі пошук джерел і механізмів ресурсного забезпечення, а також формування їх оптимальної структури;

- здійснення контролю за процесами інноваційного розвитку в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища, коригування процесів розвитку аж до зміни пріоритетів (за необхідності).

Дана система орієнтована на втілення в життя тих напрямків і варіантів розвитку, які виявлені в результаті функціонування системи прогнозування і планування розвитку.

Уявляється доцільним для управління конкретними проектами інноваційного розвитку формувати матричні структури (функціонально-матричні чи проектно-матричні). Це передбачає об'єднання управління маркетингом інновацій, розробленням нових виробів і послуг, їх виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням виробництва, збутом продукції на одному рівні ієрархії, що дозволяє гнучко реагувати на вимоги ринку, виключає дублювання робіт у групах, що спеціалізуються на різних товарах. Такі системи управління, орієнтовані на виконання конкретних проектів, скорочують терміни їх впровадження, підвищують оперативність робіт, заощаджують ресурси.

Система організації тісно взаємодіє із системою мотивації. З точки зору ефективності управління процесами інноваційного розвитку її підсистема - система контролю процесу розвитку і зміни пріоритетів - постійно відслідковує достатність мотивації проектів розвитку, що реалізуються, і при ослабленні такої вносить відповідні корективи в систему мотивації чи напрямки розвитку.

Елементом даної групи за наявності елементів економічної зацікавленості властиве адміністрування, оскільки виконання намічених рішень має обов'язковий характер. Природно, відповідно до принципу альтернативності варіантів інноваційного розвитку необхідно мати в запасі кілька варіантів ринкових стратегій. Доцільність використання тієї чи іншої стратегії залежить від напрямку розвитку науково-технічного, економічного, технологічного, політичного, екологічного, соціального, правового і т. п. середовища.

Як бачимо з вищевикладеного опису систем ОЕМУІР, його функціонування пов'язане з переробленням великих інформаційних масивів, обміном інформацією між його системами і рівнями. Аналізуючи структуру ОЕМУІР, його елементи і їх функції, неважко помітити, що для їхньої реалізації необхідно враховувати практично всі складові комплексу механізмів і методів, що є зовнішніми (з точки зору регулювання діяльності) стосовно організаційно-економічного механізму суб'єкта

господарювання і його складової частини - ОЕМУІР. Збір, накопичення, збереження й аналіз необхідної для цього інформації здійснює система інформаційного забезпечення.

Взаємодія виділених функціонально-структурних систем ОЕМУІР одна з одною і зовнішнім середовищем здійснюється за допомогою системи інформаційного забезпечення, що виконує роль свого роду інформаційного каналу для обміну необхідною для управління інформацією (див. рис. 1.6). Вона також реалізує функції накопичення, збереження й аналізу інформації.

Підбиваючи підсумок викладеному вище, слід також зазначити, що ОЕМУІР є багаторівневим і полісистемним. Досягнення цілей у такому механізмі, а основною є орієнтація маркетингової, а через неї інноваційної, інвестиційної і виробничо-збутової діяльності суб'єктів господарювання на виявлення і всебічне використання існуючих і перспективних ринкових можливостей (для досягнення успіху в конкуренції, максимізації поточних і перспективних доходів і т.п.), може бути лише при узгодженій взаємодії всіх його систем і складових, а також при збереженні структурної цілісності. Узгодження роботи всіх систем забезпечує система мотивації, тому вона є узгоджувальною і об'єднувальною.

Список літератури до розділу 1

- 1.Беляев А.А. Механизм хозяйствования: сущность и формы проявления. - К.: Вища шк., 1990. - 147 с.
- 2.Біловодська О.А. Еволюція факторів економічного зростання та роль інновацій на сучасному етапі соціально-економічного розвитку // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2002. – №3-4. – С. 169-184.
- 3.Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.02.02. – Суми, 2004. – 186 с.
- 4.Воеводин С.А. Экономический механизм управления промышленным производством (методология и практика организации). -К.: Вища шк., 1991. - 159 с.
- 5.Диксон Д. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений / Пер.с англ. - М.: Мир, 1969. - 439 с.
- 6.Зрушення до ринкової економіки / За ред. Л.Гоффмана, А.Зіненберга. - К.: Фенікс, 1997. - 288 с.
- 7.Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных

возможностей: проблемы управления. – Сумы: ВВП "Мрия-1" ЛТД, 1999. – 222 с.

8. Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие субъектов хозяйственной деятельности // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – Суми: Вид-во СумДУ, 2000. – Випуск 1. – С.110-116.

9. Ильяшенко С.Н. Принципы формирования организационно-экономического механизма управления инновационным развитием субъектов хозяйственной деятельности // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – Суми: Вид-во СумДУ, 2000. – Випуск 4. – С.98-108.

10. Ильяшенко С.Н. Сравнительный анализ вариантов развития рыночных возможностей в современных условиях // Предпринимательство, хозяйство и право. - 1998. - №6. - С.32-37.

11. Ильяшенко С.Н. Управление инновационным развитием хозяйствующих субъектов в нестабильной рыночной среде // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. - Суми: Вид-во СумДУ, 1999. - Випуск 3. - С.73-81.

12. Ильяшенко С.Н. Управление формированием целевых рынков предприятий // Машиностроитель. - 1999. - № 8. - С.43-47.

13. Ильяшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. – 2-ге вид. доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

14. Ильяшенко С.М. Інноваційний розвиток ринкових можливостей вітчизняних підприємств в умовах перехідного періоду // Економіка. Фінанси. Право. - 1999. - № 9. - С.4-6.

15. Ильяшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

16. Ильяшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.

17. Ильяшенко С.М., Прокопенко О.В. Менеджмент екологічних інновацій: Навчальний посібник / За ред. С.М. Ілляшенка. – Суми: Вид-во СумДУ, 2000. – 266 с.

18. Ильяшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2002. – 250 с.

19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - 736 с.
20. Кульман А. Экономические механизмы / Пер. с фр. / Общ. ред. Н.И.Хрустальной.-М.: А/О Издательская группа "Прогресс", "Универс", 1993. - 192 с.
21. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М: ИНФРА – М, 2002. – 295 с.
22. Менеджмент та маркетинг інновацій: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. – 616 с.
23. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – Спб.: Питер, 2001. – 512 с.
24. Новікова І.В. Характеристика джерел фінансування інноваційної діяльності підприємств // Проблеми науки. – 2001. – №2. – С.8-16.
25. Осипов Ю.М. Основы теории хозяйственного механизма. -М.: Изд-во МГУ, 1994. - 368 с.
26. Проблеми управління інноваційним розвитком у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – 582 с.
27. Робоча програма та методичні вказівки до виконання практичних робіт та курсової роботи з дисципліни „Управління інноваційним розвитком” / Укладач О.А. Біловодська. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 115 с.
28. Современный маркетинг / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева, Е.Э.Автухова / Под. ред. В.Е.Хруцкого. -М. Финансы и статистика., 1991.- 256 с.
29. Управление проектами / Под ред. В.Д. Шапиро. – Спб.: “ДваТри”, 1996. - 610 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент. – Спб.: Питер, 2002. – 400 с.
31. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг / Пер. англ. -М.: Экономика, 1990. - 253 с.
32. Экономика предприятия: Учебное пособие / Мельник Л.Г., Каринцева А.И., Ильяшенко С.Н. и др. / Под общ. ред. Л.Г.Мельника. – Сумы: ИТД "Университетская книга", 2002. – 632 с.
33. Юдин Э.Г. Системный подход и принцип деятельности.-М.: Наука, 1978. - 391 с.
34. Sustainable Development / B. Nath, L.Hens, D.Devuyst - VUBPRESS, 1996. - 366 p.

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ВИБОРОМ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Тема 1 Напрямки інноваційного розвитку: поняття, класифікація та порівняльна характеристика

- 1 Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств.
- 2 Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів

Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств

Напрямок інноваційного розвитку підприємства – це визначений шлях або рух, що базується на впровадженні і реалізації інновацій, які спричиняють поліпшення кількісних та якісних характеристик діяльності підприємства, забезпечують зміцнення його ринкових позицій та створюють умови для прогресивного розвитку [2].

Напрямки інноваційного розвитку підприємства можна класифікувати за різними ознаками [5, 20]. Так, відповідно до *стратегічної спрямованості інноваційного розвитку* існують напрямки:

- *збалансованого інноваційного розвитку* (використовують в умовах безперервних і поступових технічних змін);
- *наступального інноваційного розвитку* (використовують, якщо виникає ситуація швидких стрибкоподібних змін, коли необхідне вміння подолання технологічних розривів, досягнення випередження або збереження лідерства);
- *захисного інноваційного розвитку* (є використанням результатів спостереження за діями підприємств-лідерів на ринку, що дозволить за короткий час відтворити досягнення цих фірм та вийти на ринок слідом за ними без претензій на займання провідних позицій);
- *абсорбуючого інноваційного розвитку* (являє собою імітацію інноваційних перетворень і спрямування основних зусиль на забезпечення виробничого процесу).

За *масштабами* напрямки інноваційного розвитку можна поділити на:

- *локальні*, що спрямовані на внутрішні зміни на підприємстві;
- *глобальні*, які покликані змінити не тільки внутрішню структуру

підприємства, а й призводять до змін у зовнішньому середовищі.

Згідно з *рівнем аналізу*:

- *стратегічні* (покликані на реалізацію перспективних цілей);
- *оперативні* або *тактичні* (виникають із поточної діяльності підприємства і реалізують досягнення оперативних цілей).

Залежно від *функціональної діяльності* напрямки інноваційного розвитку підприємства поділяють на:

- *соціальні*;
- *виробничі*;
- *маркетингові*;
- *адміністративні*;
- *фінансово-економічні* та ін.

За *строком реалізації* напрямки інноваційного розвитку поділяють на:

- *довгострокові* (більше 8 років);
- *середньострокові* (до 5-8 років);
- *короткострокові* (до 2-3 років).

Залежно від *сфери застосування* напрямки інноваційного розвитку підприємства мають такі варіанти:

- *продуктові* (орієнтовані на продукт – впровадження нових моделей продукції, що випускається, і/або розроблення нової продукції для існуючих і/або нових ринків);

- *технологічні* (орієнтовані на впровадження нової техніки та технологій);

- *ринкові* (орієнтовані на модифікацію і/або захоплення нових ринків);

- *організаційно-управлінські* (орієнтовані на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, впровадження нових форм активізації персоналу – стимулювання творчої діяльності, використання нових знань, поліпшення умов безпеки праці, охорони здоров'я тощо);

- *ресурсні* (орієнтовані на освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних).

Напрямки інноваційного розвитку з *маркетингових позицій* [12] можна розглядати як:

- *напрямки розширення меж ринку* (охоплення нових сегментів ринку, нові способи використання товару, вихід на нові регіони);

- *розроблення і реалізації нового товару* (нові модифікації традиційного товару; нові товари, що замінюють традиційні; нові товари, що задовольняють існуючі потреби іншим способом; принципово нові

товари);

- *диверсифікації виробництва і збуту* (пропозиція на нових ринках нових товарів, які розвивають традиційні напрямки діяльності підприємства; пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на ніші ринку).

Залежно від *спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій* напрямки інноваційного розвитку поділяють на (рис. 2.1):

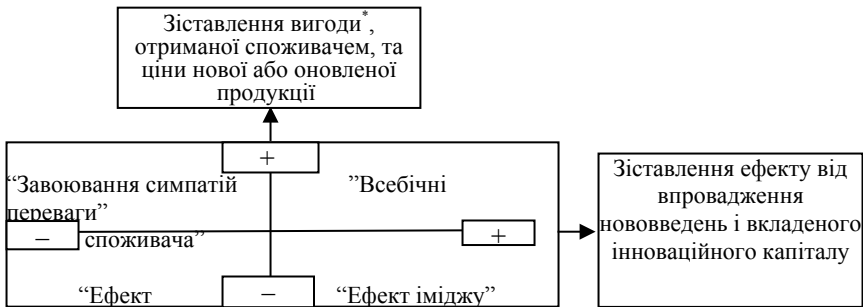
- *“завоювання симпатій споживача”* (характеризується збитковістю для підприємства-інноватора та прибутковістю для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що відповідають ціні). Такий напрямок інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, які спрямовують свою діяльність головним чином на технологічну новизну продукції без попередньої оцінки її потенційної прибутковості і орієнтується, перш за все, на завоювання споживача. Як правило, він характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізу відповідає квадрант “Ринкові можливості + слабкі сторони підприємства”;

- *“всебічні переваги”* (забезпечує одночасно позитивний ефект підприємству-інноватору на вкладений інноваційний капітал та задоволення потреб споживачів у межах прийнятних цін). Такий напрямок інноваційного розвитку характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізу відповідає квадрант “Ринкові можливості + сильні сторони підприємства”;

- *“ефект іміджу”* (характеризується прибутковістю для підприємства-інноватора та збитковістю для споживача, який не отримує інноваційної продукції з якістю, що відповідає ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути в компаніях, де орієнтація підприємства-інноватора спрямована на додержання “модних” тенденцій, коли напрацьований імідж підприємства дозволяє виводити нову продукції, не завжди замислюючись про вигоду споживача, ігнорується критерій “ціна-вигода”. Він характерний для підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізу відповідає квадрант “Ринкові загрози + сильні сторони підприємства”;

- *“ефект чорного кола”* (характеризується збитковістю як для підприємства-інноватора, так і для споживача, який отримує інноваційну продукцію з якісними характеристиками, що не відповідають ціні). Такий напрям інноваційного розвитку може виникнути, коли ні підприємство-інноватор, ні споживач не мають достатньої компетентності в необхідності оцінки прибутковості. Як правило, він характерний для

підприємств, яким відповідно до матриці SWOT-аналізу відповідає квадрант “Ринкові загрози + слабкі сторони підприємства”.



*- вартісна оцінка вигод від запропонованого інноваційного продукту складається з оцінки соціальних, техніко-економічних, сервісних вигод, які отримує споживач при використанні продукту, при цьому також ураховуються такі ж пропозиції з боку конкурентів та встановлені ними ціни

Рисунок 2.1 – Матриця “споживач-інноватор” для визначення напрямку інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів

З рис. 2.1 бачимо, що визначення напрямку інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів відбувається зіставленням вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції, та її ціни, і зіставленням ефекту від впровадження нововведень і вкладеного інноваційного капіталу підприємством-інноватором. Так, наприклад, якщо інтегральна оцінка вигод при використанні інноваційної продукції перевищує оцінку ціни, а ефект від впровадження нововведень перевищує вкладений інноваційний капітал, то за спонукальними мотивами підприємства-інноватора і споживача інновацій напрямком інноваційного розвитку називається «всебічні переваги».

Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів

Порівняльний аналіз напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій наведено у таблиці 2.1 [5, 20].

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів підприємства-інноватора і споживача інновацій

Показник	Напрямки інноваційного розвитку			
	завоювання симпатій споживача	всебічні переваги	ефект іміджу	ефект чорного кола
Збіг у часі впровадження нової технології (введення на ринок нової продукції) та приведення у відповідність підприємством витрат на виробництво з реальним рівнем ринкових цін	Передчасний	Збігається	Запізнілий	-
Готовність споживача платити за інноваційний продукт	Виправдана лише для споживача	Виправдана для споживача і підприємства-інноватора	Виправдана лише для підприємства-інноватора	Невиправдана
Достатність об'єму потенційного попиту для окупності витрат на НДДКР	Недостатньо	Достатньо	Достатньо	Недостатньо
Кількість постачальників, залучених перспективою зростання ринку	Надлишкова	Норма	Достатня	Недостатня

Тема 2 Вибір напрямків інноваційного розвитку

- 1 Сутність, етапи та принципова схема вибору напрямків інноваційного розвитку.
- 2 Особливості управління вибором напрямків інноваційного розвитку.
- 3 Рекомендації з вибору напрямків розвитку за сферою їх застосування.
- 4 Модель вибору напрямків інноваційного розвитку.

Сутність, етапи та принципова схема вибору напрямків інноваційного розвитку

Вибір напрямків інноваційного розвитку (ВНІР) – одна з найважливіших стадій ухвалення суб'єктами господарювання економічних, передусім управлінських, рішень, що полягає у виборі

одного з альтернативних варіантів інноваційного розвитку на основі відповідності його критеріям оптимальності [2].

Вибір напрямків інноваційного розвитку підприємства починається з постановлення цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства (конкретних інноваційних орієнтирів), аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, продовжується генеруванням альтернативних напрямів діяльності (наявність декількох варіантів здійснення програм створення експериментальних зразків, якщо можливо, та варіантів вибору компонентів допоможуть підприємству подолати невпевненість у правильності розроблення напрямку [6]), їх оцінкою, ранжуванням за пріоритетністю впровадження і закінчується остаточним вибором (рис. 2.2).

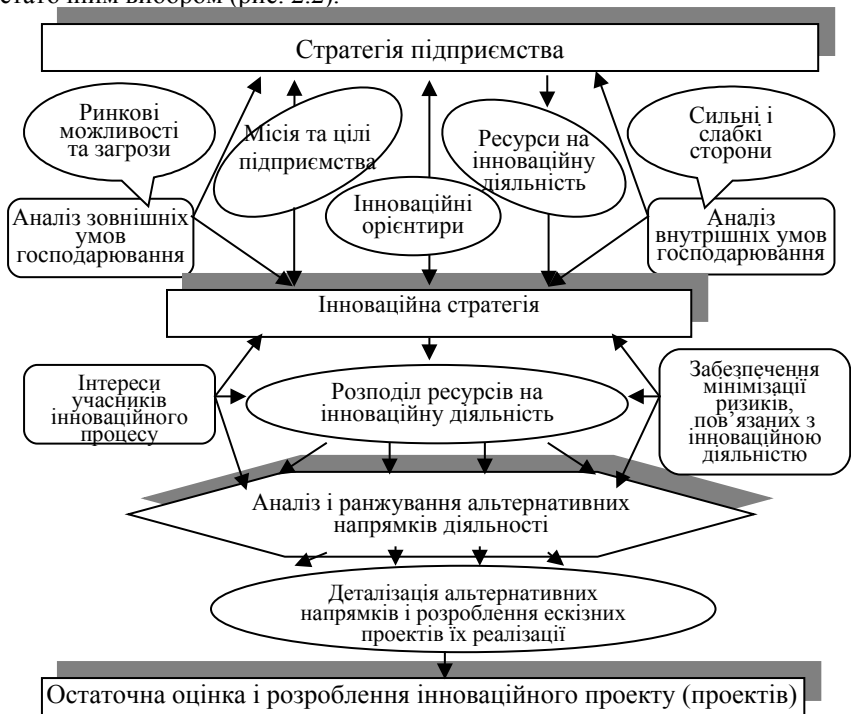


Рисунок 2.2 – Принципова схема вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства [5]

Таким чином, *етапами вибору напрямків інноваційного розвитку*

підприємства є [2]:

- 1 Аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність.
- 2 Критеріальна оцінка і попередній вибір перспективних напрямків інноваційного розвитку.
- 3 Економічне обґрунтування вибору напрямків розвитку.
- 4 Остаточний вибір і деталізація інноваційного проекту (проектів).

Визначимо, з нашої точки зору, найбільш доцільні для кожного з етапів вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства існуючі методичні підходи. Економічна сутність управління пов'язана з вирішенням проблемних ситуацій, які можуть виникнути в результаті отримання двох станів – фактичного та бажаного, а вирішення цієї ситуації полягає у виробленні рішення для ліквідації розходжень між ними. Тому важливим є зведення до мінімуму розходжень між оптимальною та фактичною траєкторіями розвитку, завданням якого [10] є відбір перспективних ідей та обґрунтування з технічної та економічної точок зору доцільності їх реалізації, які допомагають у поставленні реалістичних, чітких цілей і завдань інноваційного розвитку. З цією метою практика господарювання розвинутих компаній світу доводить необхідність застосування методу функціонально-вартісного аналізу.

ВНІР залежить від зовнішніх та внутрішніх економічних умов господарювання підприємства. Тому на етапі їх аналізу, метою якого є пошук сфер і способів реалізації потенціалу підприємства з метою забезпечення умов тривалого виживання на ринку і подальшого розвитку, доцільним є застосування методів стратегічного аналізу [8, 17]:

1) *SWOT – аналіз*. Базується на зіставленні ринкових можливостей і загроз (зовнішнє середовище) із сильними і слабкими сторонами діяльності підприємства (внутрішнє середовище). У результаті виділяють варіанти розвитку суб'єкта господарювання, переважно ті, для реалізації яких є зовнішні і внутрішні можливості;

2) *STP – аналіз*. За його допомогою визначають цільові ділянки ринку (сегменти чи ніші), на яких конкретне підприємство зможе реалізувати свої порівняльні переваги і нівелювати відносні недоліки (відносно конкурентів);

3) *GAP – аналіз*. Дає можливість на основі дослідження фактичних і потенційних потоків прибутку від виробництва і реалізації різних видів продукції виділити прогалини ринку („gap” англійською мовою), які можна заповнити новою продукцією;

4) *стратегічна модель Портера*. Дозволяє виявити й оцінити конкурентні переваги конкретних підприємств чи видів діяльності в

залежності від частки ринку, яку вони займають, і рівня їхньої рентабельності. На підставі цього здійснюється вибір стратегій розвитку;

5) *матриця Бостонської консультативної групи*. З її допомогою, зіставляючи відомі чи прогнозовані частки ринку і темпи їх зростання, для кожного з видів продукції суб'єкта господарювання оцінюють ефективність їхнього виробництва і реалізації і визначають варіанти стратегії подальшого розвитку;

6) *матриця "Мак Кінсі – Джeneral Електрик"*. На підставі зіставлення привабливості фактичних чи можливих ринків і конкурентоспроможності конкретних видів діяльності виділяють ті з них, розвивати які найбільш доцільно.

Інформацію для аналізу й ухвалення ефективних управлінських рішень щодо оцінки ступеня відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім, а також для початку роботи над наступною інновацією одержують у ході ринкових досліджень.

Беручи до уваги той факт, що виявлення можливих альтернатив розвитку та їх оцінка є однією з функцій економічного прогнозування [11], то для вибору напрямків інноваційного розвитку на етапі критеріальної оцінки і попереднього вибору перспективних напрямків можна використовувати методи економічного прогнозування з урахуванням специфічних особливостей інноваційного процесу (зокрема, експертні та ймовірісно-статистичні методи).

Загалом вибір напрямку інноваційного розвитку за своєю методологічною сутністю подібний до розроблення інноваційної стратегії. Виходячи з цього, для вибору напрямків інноваційного розвитку доцільним є застосування методичних підходів, які використовуються при розробленні інноваційної стратегії. Існують [1] різні моделі розроблення стратегії, які відображають методи вибору стратегії стосовно освоєної продукції – на основі зіставлення ступенів потенціалу диференціації та висоти подоланих бар'єрів для доступу в галузь; вибору інноваційної стратегії – на основі зіставлення ступенів конкурентної та технологічної позицій, використання Бостонської матриці портфеля продукції (зіставлення частки ринку та темпів розвитку галузі), використання методики подолання технологічних розривів.

Для оцінки ефективності реалізації продуктового напрямку інноваційного розвитку в умовах обмежених виробничих ресурсів доцільним є застосування методики, що ґрунтується на порівнянні різниці між ціною інноваційної продукції та змінними витратами на її виробництво (за рахунок неї компенсуються постійні витрати та створюється прибуток) у розрахунку на одиницю виробничих ресурсів.

Особливості управління вибором напрямків інноваційного розвитку

Особливостями управління ВНІР, які слід урахувати при виборі напрямків інноваційного розвитку, є [9, 10, 18]:

- наявність достатньо високого рівня ризикованості. Проявляється у низькому рівні успішно реалізованих нових ідей (відповідно до оцінок спеціалістів із 100 нових ідей успішно реалізуються близько 2 [10]); значній кількості досліджень та розробок, що не потрапляють на ринок (за даними американського економіста Е. Менсфілда, 60% наукових досліджень та розробок, що проводились 120 американськими промисловими компаніями). Крім того, освоєна продукція не витримує технічних та ринкових випробувань, досить часто реальні витрати на дослідження перевищують заплановані (в 1,7-5,2 разу), а також фактичні терміни перевищують намічені (на 2-5 років) [10];

- з одного боку, існує необхідність у стимулюванні генерації ідей, а з іншого – у систематичній оцінці шансів на досягнення успіху до початку стадії розроблення;

- оцінка перспектив інноваційного розвитку ускладнюється відсутністю достовірної інформації (тобто існує певна невизначеність) в отриманні позитивного результату;

- обов'язковим є якнайбільш повне використання інтелектуального потенціалу підприємства;

- неминучість значних змін у структурі підприємства;

- підсилення протиріч у керівництві підприємства, викликаних у результаті узгодження інтересів і рішень різних груп.

Рекомендації з вибору напрямків розвитку за сферою їх застосування

Широкомасштабне і комплексне використання напрямків інноваційного розвитку вимагає значних, перш за все фінансових ресурсів. Тому в умовах обмежених ресурсів для вибору найбільш прийняттого напрямку інноваційного розвитку для конкретного підприємства існують рекомендації, побудовані на основі відповідності напрямку (залежно від сфери їх застосування) основним економічним результатам (табл. 2.2).

Використання рекомендацій допомагає конкретизувати ВНІР залежно від очікуваних результатів. Наприклад, якщо підприємство має на меті збільшення продуктивності праці, то його інноваційний розвиток повинен

бути спрямований на впровадження нової техніки і технології, нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління. Зрозуміло, що це спричинить досягнення й інших важливих економічних результатів: скорочення тривалості виробничого циклу, більш ефективне використання ресурсів, збільшення прибутку.

Таблиця 2.2 - Рекомендації з вибору напрямків розвитку за сферою їх застосування [5]

Напрямок інноваційного розвитку	Основні економічні результати			
	збільшення прибутку	збільшення продуктивності праці	скорочення тривалості виробничого циклу	ефективне використання ресурсів
Продуктовий				
Технологічний				
Ринковий				
Організаційно-управлінський				
Ресурсний				

Модель вибору напрямків інноваційного розвитку

Викладені підходи до ВНІР дозволяють побудувати модель вибору напрямків інноваційного розвитку (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Узагальнена модель вибору напрямків інноваційного

розвитку підприємств [5, 20]

Відповідно до поданої схеми особа, що ухвалює рішення (керівник підприємства чи окремого його структурного підрозділу) на основі відповідної інформації, що надходить із зовнішнього середовища (стан ринку, дії конкурентів, потреби споживачів, правове регулювання і т.д.) та внутрішнього середовища (виробничі можливості, технічна база, збутова політика, кваліфікаційний потенціал персоналу підприємства і т.д.), використовуючи створені критеріальну та методичну бази (інструментарій), обирає напрямок інноваційного розвитку. Зворотний зв'язок між інформаційною, критеріальною та методичною базами показує можливості їх уточнень, узгоджень, необхідність виникнення яких пов'язана з особливостями управління ВНІР, викладеними вище. Ухвалюючи рішення щодо вибору напрямків інноваційного розвитку, особа повинна керуватися пропозиціями, які надходять від спеціалістів і безпосередніх учасників інноваційного процесу, враховувати інтереси та пріоритети виробників, постачальників, інвесторів, робітників, споживачів, суспільства, звертати увагу на минулий досвід реалізації напрямків інноваційного розвитку, а також своєчасність вибору саме цього напрямку.

Тема 3 Критерії і методичні основи вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств

- 1 “Площини” вибору альтернативних напрямків інноваційного розвитку.
- 2 Методологічний підхід до попереднього вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства у площині однієї класифікаційної групи.
- 3 Критерії поетапного ухвалення рішень з обґрунтування вибору у площинах однорідних варіантів та різних сфер застосування.

“Площини” вибору альтернативних напрямків інноваційного розвитку

Ухвалення ефективних управлінських рішень щодо вибору напрямків інноваційного розвитку вимагає наявності критеріальної бази, до якої повинні входити критерії для оцінки альтернативних варіантів на кожному етапі ВНІР. Виходячи з цього, формування критеріальної бази для оптимізації ВНІР повинно відображати специфічні особливості поетапного ухвалення рішення, а також урахувати “площини” вибору

альтернативних напрямків інноваційного розвитку (рис. 2.4 - 2.6)[20]:

1) для *однорідних варіантів* (тобто якщо необхідно визначити пріоритетний варіант інноваційного розвитку з декількох однотипних, наприклад, альтернативних однотипних продуктових напрямків). Такий тип ВНІР спостерігається найчастіше в умовах господарської діяльності підприємства;

2) для *різних сфер застосування* (наприклад, якщо підприємство вибирає між організаційно-управлінським напрямком і ринковим). Такий тип ВНІР також спостерігається часто, але передбачає значну кількість ускладнень, пов'язаних з незіставністю напрямків;

3) *у межах однієї класифікаційної групи* (див. попередню тему).

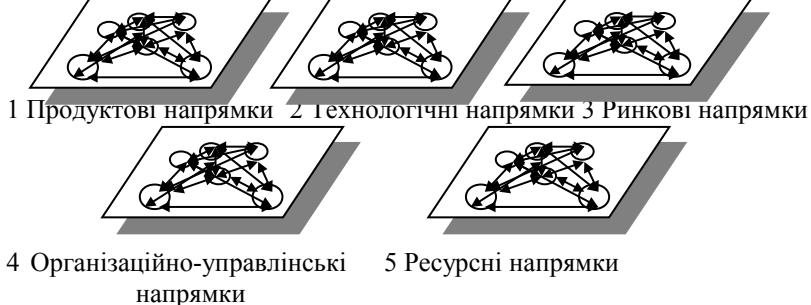


Рисунок 2.4 – Схема вибору між альтернативними напрямками інноваційного розвитку площини однорідних варіантів:

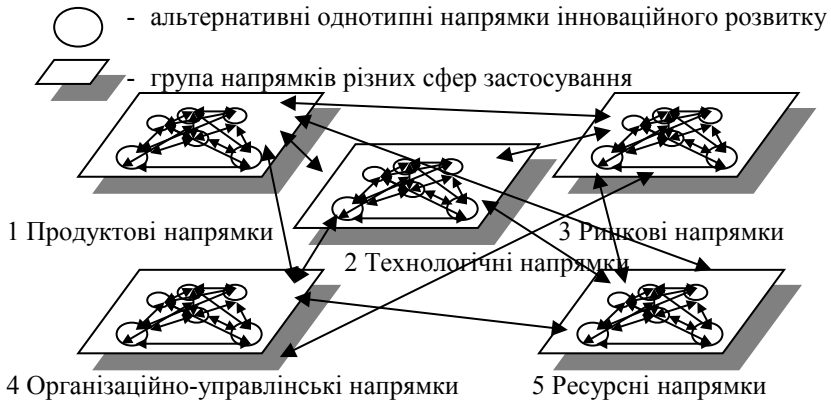


Рисунок 2.5 – Схема вибору між альтернативними напрямками інноваційного розвитку площини різних сфер застосування:

○ - альтернативні однотипні напрямки інноваційного розвитку

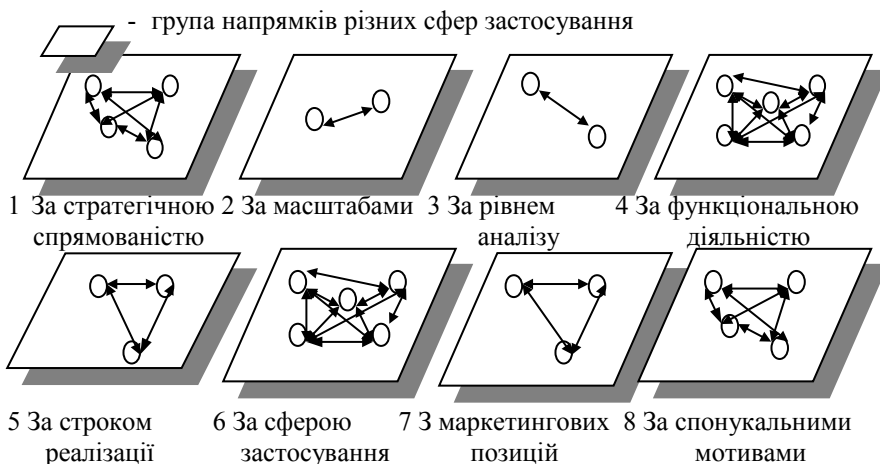


Рисунок 2.6 – Схема вибору між альтернативними напрямками інноваційного розвитку площини однієї класифікаційної групи:

○ - альтернативні напрямки в межах однієї класифікаційної групи

▭ - класифікаційні групи

Методологічний підхід до попереднього вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства у площині однієї класифікаційної групи

Вибір напрямків інноваційного розвитку відбувається на основі відповідності їх певним чинникам (критеріям), основними серед яких є:

- 1) цілі та інноваційні орієнтири підприємств;
- 2) достатність ресурсної бази (інтегральна оцінка достатності фінансових коштів, матеріальних ресурсів, персоналу, інформації;
- 3) рівень конкурентоспроможності;
- 4) ставлення до ризику особи, що ухвалює рішення.

На основі виділених критеріїв у додатку Б подано методологічний підхід до попереднього вибору напрямків інноваційного розвитку і таблицю, що його реалізує.

Даний підхід дозволяє здійснити попередній вибір напрямків інноваційного розвитку серед альтернативних на першому етапі вибору (аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та

визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність) за критеріями: цілі підприємства– інноваційні орієнтири – достатність ресурсної бази – рівень конкурентоспроможності підприємства – ставлення до ризику особи, що ухвалює рішення. Слід підкреслити, що в даному випадку альтернативними є напрямки що входять до площини однієї класифікаційної групи (тобто однорідні для даної однієї класифікаційної ознаки). Наприклад, якщо підприємство, що має норму ресурсної бази, якій відповідає високий або середній рівень конкурентоспроможності, і за ставленням до ризику, особа, яка ухвалює рішення, є схильною до нього, ставить перед собою досягнення виробничих цілей і відповідних для цього інноваційних орієнтирів (впровадження нової техніки і технологій; виробництво нових товарів, нових моделей продукції, що випускається; освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів тощо), то воно обирає напрямки інноваційного розвитку: за стратегічною спрямованістю – наступальний; за масштабами – глобальний; за рівнем аналізу – стратегічний; за функціональною діяльністю – виробничий; за строком реалізації – довгостроковий; за сферою застосування – продуктовий технологічний, ресурсний; з маркетингових позицій – розроблення і реалізація нових товарів; за спонукальними мотивами підприємства-інноватора і споживача інновацій – ефект іміджу або всебічні переваги.

Критерії поетапного ухвалення рішень з обґрунтування вибору у площинах однорідних варіантів та різних сфер застосування

Визначимо критерії поетапного ухвалення рішень з обґрунтування вибору для перших двох “площин”[4, 20].

На *etani 1* (аналіз відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність) для ВНП з альтернативних для цих площин вибору критерієм оцінки є максимізація відповідності внутрішніх умов розвитку зовнішнім, що ґрунтується на методиці SWOT-аналізу. Іншими словами, особа, що ухвалює рішення про вибір можливих напрямків, перевагу віддаватиме напрямкам, для яких більш повно внутрішні умови розвитку відповідають зовнішнім.

На *etani 2* (критеріальної оцінки і попереднього вибору найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку) критеріями оцінки можливих напрямків інноваційного розвитку є показники ефективності напрямку інноваційного розвитку і споживачької привабливості (формули 2.1, 2.3), а також показники врахування ризику (очікуване значення

результату (Е), абсолютний розмір ризику (∂), відносний розмір ризику (д) [13, 21]). Критеріальну оцінку і попередній вибір найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку здійснюють з двох позицій:

- 1) підприємства-інноватора;
- 2) споживача інновацій.

Для оцінки з позицій підприємства-інноватора [3] застосовують показник ефективності напрямку інноваційного розвитку, який розраховується як співвідношення дисконтованого очікуваного ефекту від впровадження і реалізації напрямку та дисконтованої очікуваної величини вкладеного інноваційного капіталу:

$$K_{\text{нir}} = \frac{\sum_{t=1}^T E \cdot (1+r)^{-t}}{\sum_{t=1}^T IK \cdot (1+r)^{-t}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{нir}}$ – ефективність напрямку інноваційного розвитку;

Е – очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку в t-му періоді, грн;

IK – очікуваний інноваційний капітал для впровадження і реалізації напрямку в t-му періоді, грн;

r – ставка дисконтування, %;

T – період часу від початку інноваційного циклу до кінця життєвого циклу інноваційної продукції, років.

Якщо $K_{\text{нir}} > 1$, то напрямок інноваційного розвитку економічно доцільний, якщо $K_{\text{нir}} < 1$, то економічно не вигідний, і якщо $K_{\text{нir}} = 1$, то вкладені кошти повертаються, але ефекту підприємство-інноватор не отримає. У даному випадку умови оптимальності варіанта, що розглядається підприємством-інноватором, записується як

$$K_{\text{нir}} \rightarrow \max. \quad (2.2)$$

Під очікуваним ефектом від впровадження і реалізації напрямку інноваційного розвитку розуміють виражений у вартісній формі ймовірний чистий результат (економічний, соціальний і т.п.), досягнутий завдяки впровадженню та реалізації конкретного напрямку інноваційного розвитку. Очікуваний інноваційний капітал – це сукупність ймовірних вкладень (витрат), спрямованих на створення, впровадження та поширення нових або удосконалених рішень, оформлених в інноваціях.

Більш детальна характеристика складових формули 2.1 для кожного з напрямків інноваційного розвитку залежно від сфери застосування викладена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Складові визначення ефективності напрямку інноваційного розвитку

Напрямок	Зміст очікуваного ефекту	Складові очікуваного інноваційного капіталу
Продуктовий	Очікуваний прибуток, отриманий в результаті впровадження та реалізації нової і/або оновленої продукції	Очікувані витрати на НДДКР (дослідження, розроблення, створення нововведення), впровадження, поширення та комерціалізацію нової і/або оновленої продукції
Технологічний	Очікуваний прибуток від реалізації додаткового обсягу продукції, отриманого за рахунок скорочення терміну виробничого циклу, збільшення продуктивності праці тощо, в результаті впровадження нової техніки, технології; очікуване зниження собівартості продукції в результаті економії ресурсної бази	Очікувані витрати на розроблення (купівлю), освоєння і впровадження нової техніки, технології
Організаційно-управлінський	Очікуваний прибуток від підвищення ефективності системи управління (отриманий, наприклад, за рахунок економії трудових ресурсів тощо)	Очікувані витрати на впровадження нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління, нових фінансових інструментів та методів, нових форм активізації персоналу
Ресурсний	Збільшення ресурсозабезпеченості, ресурснезалежності, зменшення ресурсоемності продукції, якщо нові ресурси дають можливість більш економно їх витратити тощо	Очікувані витрати на освоєння нових джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних
Ринковий	Очікуваний прибуток від реалізації продукції на нових ринках (регіонах, сегментах)	Очікувані витрати на дослідження, аналіз, освоєння нових ринків (регіонів,

	збуту	сегментів)
--	-------	------------

Критерієм ВНІР для “площини” вибору між альтернативними однотипними напрямками є максимізація показника ефективності $K_{\text{нір}}$. Наприклад, якщо підприємству необхідно вибрати оптимальний ринковий напрямок інноваційного розвитку, то таким вважатиметься напрямок з максимальним значенням $K_{\text{нір}}$ у межах оцінки декількох ринкових напрямків. Слід зазначити, що теоретичні викладки вимагають зіставності варіантів з погляду одиниць вимірювання і фактора часу. Але в практиці часто може виникнути ситуація, коли, наприклад, впровадження і реалізація одного напрямку дадуть очікуваний ефект на суму 150 грн при очікуваних витратах 100 грн, а іншого – 150 млн при витратах 100 млн. Як бачимо, $K_{\text{нір}}$ в обох випадках дорівнюватиме 1,5, але обсяги витрат і результатів значно відрізняються один від одного. Тому при однакових, але не зіставних $K_{\text{нір}}$ необхідно враховувати результативність (прибутковість), ризик, можливість ресурсного (насамперед фінансового) забезпечення, можливість збільшення чи зменшення фінансової стійкості підприємства, чутливість різних варіантів і т.д.

Складнішою є ситуація ВНІР для альтернативних напрямків різних сфер застосування. Тут необхідно визначити критичні значення показника $K_{\text{нір}}$ для кожної сфери застосування НІР, при яких напрямок вважається економічно доцільним. Для цього слід аналізувати існуючий досвід інноваційної діяльності у зіставних умовах, перевірити відповідність різних варіантів додатковим критеріям вибору: стратегічні орієнтири розвитку підприємства, тактичні цілі (наприклад, досягнення економічних результатів (табл. 2.2)), цільові настанови керівництва, адаптаційні можливості підприємства при реалізації кожного з альтернативних напрямків, а також, можливо, перераховані вище критерії для вибору між альтернативними однотипними напрямками незіставних значень $K_{\text{нір}}$. Зауважимо також, що при орієнтації підприємства на впровадження і реалізацію продуктових напрямків часто виникає необхідність впровадження і реалізації інших напрямків інноваційного розвитку (технологічного, ресурсного, організаційно-управлінського).

Для оцінки з позиції споживачів застосовують показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку, який розраховується як добуток показника, що враховує співвідношення ціни споживання інноваційної продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції та показника, що враховує оцінку вигоди, отриману споживачем при використанні інноваційної продукції:

$$K_{cn} = K_{\kappa} \cdot K_{\epsilon}, \quad (2.3)$$

де K_{cn} – показник споживацької привабливості продуктового напрямку інноваційного розвитку;

K_{κ} – показник, що враховує співвідношення ціни споживання нової або оновленої продукції і середньої ціни існуючої на ринку продукції;

K_{ϵ} – показник, що враховує оцінку вигод, отриманих споживачем при використанні інноваційної продукції.

У даному випадку умови оптимальності варіанта, що розглядається, записується як

$$K_{cn} \rightarrow I. \quad (2.4)$$

Ціна споживання інноваційної продукції містить ціну товару та витрати, пов'язані з його експлуатацією (витрати на транспортування, монтаж, навчання персоналу, експлуатацію, ремонт, технічне обслуговування, сплату податків, страхові внески, паливе, енергію, утилізацію відходів, зберігання товару та ін.) [7].

Оцінка вигод, які отримує споживач при використанні інноваційного продукту, містить:

1) *соціальні вигоди*:

- величина вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції;
- фізична навантаженість споживача при використанні інноваційної продукції і т.п.;

2) *техніко-економічні вигоди*:

- більш ширші функціональні можливості;
- надійність, довговічність, естетичність, екологічність, безпечність і т.п.;

3) *сервісні вигоди*:

- доставка продукції;
- гарантійні зобов'язання продавця;
- інструктаж і рекомендації;
- забезпечення комплектуючими деталями і т.п.

Для розрахунку K_{κ} пропонується використовувати формулу

$$K_{qi} = \frac{C_{min}}{C_i}, \quad (2.5)$$

де C_i – ціна інноваційної продукції i , грн;

C_{min} – мінімальна серед цін на інноваційну або існуючу на ринку продукцію (мінімальна серед цін на різні варіанти інноваційної продукції), грн.

Попередній вибір варіанта при розрахунку K_{ci} відбувається у такій *послідовності*:

1 Визначається середнє значення ціни існуючої на ринку продукції, що виконує подібні функції і/або має схожі властивості.

2 Порівнюється кожне значення ціни на інноваційну продукцію для різних продуктових напрямків інноваційного розвитку з середньою на ринку і вибирається мінімальне.

3 Якщо мінімальною виявиться ціна на інноваційну продукцію за будь-яким із варіантів реалізації продуктового напрямку інноваційного розвитку, то за формулою 2.5 розраховуємо K_{ci} для кожного з напрямків. Оптимальним вважається варіант, для якого $K_{ci}=1$.

4 Якщо мінімальним виявиться середнє значення продукції, що існує на ринку, то за цінним параметром кожен із варіантів випуску інноваційної продукції буде програвати, бо є велика ймовірність придбання споживачем більш дешевої існуючої продукції. Але в такому випадку значну роль відіграватиме значення коефіцієнта оцінки вигод, які отримає споживач при використанні інноваційної продукції.

Розрахунок K_{ci} виконують за формулами:

$$K_{ci} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{min}}{P_{ij}}, \quad (2.6)$$

$$K_{ci} = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{ij}}{P_{max}}, \quad (2.7)$$

де P_{ij} – j -й показник вигод ($j=1, 2, 3, \dots, k$) інноваційного товару i ($i=1, 2, 3, \dots, l$);

P_{maxj} – максимальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

P_{minj} – мінімальне значення j -го показника вигод товару серед усіх, що

порівнюються (між альтернативними інноваційними продуктами);

V_j – коефіцієнт вагомості (значимості) показника вигод j (сума коефіцієнтів вагомості всіх показників дорівнює 1).

Формула (2.6) використовується, якщо кращому значенню показника вигод відповідає менше значення (тобто збільшенню вигод відповідає зменшення його одиничного показника, наприклад, показника фізичної завантаженості споживача при використанні інноваційної продукції), а формула (2.7) – якщо кращому значенню показника вигод відповідає більше значення (тобто збільшенню вигод відповідає збільшення його одиничного показника, наприклад, величини вільного часу, отриманого в результаті використання інноваційної продукції, надійності, естетичності, екологічності продукції та ін.).

Розраховані значення показників оцінки вигод кожного з інноваційних товарів порівнюються між собою, і товар, для якого K_v набуває максимального значення, вважається найбільш вигідним з точки зору задоволення потреб споживачів. Ідеальною є умова, коли $K_v=1$ (тобто за всіма показниками вигод, що оцінюються, даний інноваційний товар максимально задовольняє потреби і забезпечує вигоди споживачів при його використанні).

Для виявлення резервів щодо нових розробок вибраний продуктовий напрямок із впровадження і реалізації інноваційної продукції можна порівнювати з ідеальним товаром, у якого є додаткові вигоди, які за даних умов (наприклад, недостатність ресурсної бази) не вдалося реалізувати або з найкращим аналогом (сформованою суспільною потребою).

Шкалу значень показника споживацької привабливості для оцінки продуктового напрямку інноваційного розвитку подано на рис. 2.7, таблицю рішень підприємства-інноватора щодо вибору з урахуванням позицій споживача – у табл. 2.4.

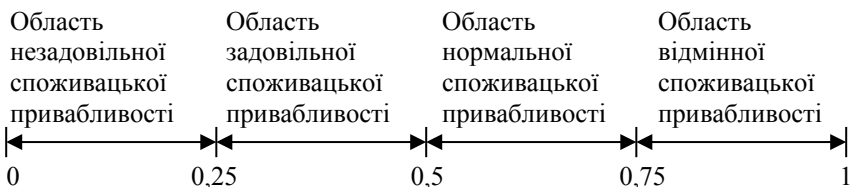


Рисунок 2.7 – Шкала значень показника споживацької привабливості

Таблиця 2.4 – Таблиця ухвалення рішень щодо вибору продуктових напрямків інноваційного розвитку з позицій споживача

Значення показника споживацької привабливості	Висновок щодо вибору продуктових напрямків інноваційного розвитку з позицій споживача
$K_{\text{сп}}=0$	Реалізувати не можна. Інноваційна продукція не збільшує вигоди споживачів, не відповідає їх потребам і не буде користуватися попитом на ринку
$0 < K_{\text{сп}} \leq 0,25$	Умов для реалізації напрямку практично немає. Споживачі не зацікавлені у придбанні інноваційної продукції через надто значну невідповідність їх потребам
$0,25 < K_{\text{сп}} < 0,5$	Умов для реалізації напрямку майже немає. Споживачі фактично не зацікавлені у придбанні інноваційної продукції через значну невідповідність їх потребам
$0,5 \leq K_{\text{сп}} < 0,75$	Є незначні умови для реалізації напрямку. Споживачі незначною мірою зацікавлені у придбанні інноваційної продукції, яка дещо збільшує їх вигоди і частково відповідає потребам
$0,75 \leq K_{\text{сп}} < 1$	Є значні умови для реалізації напрямку. Споживачі зацікавлені у придбанні інноваційної продукції, яка значно збільшує їх вигоди і достатньо повно відповідає потребам
$K_{\text{сп}}=1$	Є всі умови для реалізації напрямку. Повна відповідність потребам споживачів у придбанні максимально вигідної продукції при мінімальній ціні

До подальшого розгляду пропонуємо брати варіанти, значення показників $K_{\text{сп}}$ яких входять до області відмінної споживацької привабливості, як мінімум, до області нормальної споживацької привабливості. Ідеальною є ситуація, для якої напрямок інноваційного розвитку є максимально вигідним і з точки зору підприємства-інноватора, і з позицій споживача. Але при аналізі продуктових НІР можуть виникнути ситуації, коли з позицій підприємства-інноватора напрямок інноваційного розвитку є економічно недоцільним, а з точки зору оцінки споживачів є найбільш вигідним і навпаки.

Для першого випадку пропонуємо спочатку визначити причини перевищення витрат над ефектом і, якщо можливо, усунути їх негативний вплив (наприклад, переглянути статті витрат і знизити їх, скоректувати цінову політику і т.п.), а якщо неможливо – провести комплексну оцінку відповідності інтересів суб'єктів інноваційного процесу (зокрема, споживачів і виробників), для чого можна використовувати методичні підходи, викладені в [14, 15, 16], і ухвалити відповідне рішення.

Для другого випадку – не варто реалізовувати напрямок, бо

інноваційна продукція не буде користуватися попитом на ринку. Тут слід підкреслити, що подібні ситуації майже виключені, бо на етапі 1 для проведення аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність підприємство-інноватор відслідковує запити та потреби споживачів, на основі яких формує подальші дії.

На *етапі 3* (економічного обґрунтування проектів інноваційного розвитку) для вибору найбільш прийняттого продуктового напрямку інноваційного розвитку критеріями оцінки є оптимізація середньозважених за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій (як мінімум: песимістичного, нормального, оптимістичного) таких показників: чистого зведеного прибутку (NPV), індексу рентабельності (PI), періоду окупності (PP) і внутрішньої норми дохідності (IRR). Оптимальними для цих показників є: максимальні значення NPV, PI, мінімальне значення PP і перевищення IRR ставки дисконтування.

Сформована критеріальна база для ухвалення рішень на різних етапах ВНІР наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Критерії вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства

Етапи ухвалення рішень		Критерії ухвалення рішень	Методика оцінки
назва	суть		
1	2	3	4
Оцінка відповідності внутрішніх можливостей підприємства зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність	Визначення можливих напрямків інноваційного розвитку, для реалізації яких є внутрішні та зовнішні умови розвитку	Зіставлення ринкових можливостей і загроз із сильними та слабкими сторонами діяльності підприємства і відбір напрямків, для яких внутрішні можливості розвитку максимально відповідають зовнішнім, ураховуючи вибір в системі: цілі – інноваційні орієнтири – достатність ресурсної бази – рівень конкурентоспроможності – ставлення до ризику	Див. [12, 19], тема 2

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4
Критеріальна оцінка і попередній вибір перспективних напрямків інноваційного розвитку	З'ясування відповідності можливих напрямків інноваційного розвитку критеріям оптимальності з урахуванням ризику	Максимальне значення показника ефективності напрямку інноваційного розвитку і споживацької привабливості (для оцінки продуктового напрямку) з урахуванням кількісної (імовірнісного підходу) та якісної оцінок ризику кожного напрямку	Див. [12, 13], тема 3 вище
Економічне обґрунтування вибору напрямків розвитку	Проведення економічної оцінки інноваційних проектів для вибору найбільш прийнятного продуктового напрямку. Складання маркетингових програм і ескізних проектів	Оптимізація середньозважених за ймовірностями різних сценаріїв розвитку подій (як мінімум: песимістичного, нормального, оптимістичного) таких показників: чистого зведеного прибутку (NPV), індексу рентабельності (PI), періоду окупності (PP) і внутрішньої норми дохідності (IRR)	Див. [13, 21]

Список літератури до розділу 2

1. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.02.02. – Суми, 2004. – 186 с.
3. Біловодська О.А. Оцінка ефективності напрямків інноваційного розвитку з позицій підприємства-інноватора // Тезиси докладов научно-технической конференции преподавателей, сотрудников, аспирантов и студентов факультета экономики и менеджмента, 13-23 апреля 2004 г. – Сумы: СумГУ, 2004. – С. 58.
4. Біловодська О.А. Розробка критеріальної бази для оптимізації вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2004. – №1. – С. 74-84.

5. Біловодська О.А. Системний аналіз і удосконалення теоретико-методологічних підходів до вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств // Проблеми науки. – 2004. – №4. – С. 7-15.

6. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.

7. Гаркавенко С.С. Маркетинг: Підручник. – Київ: Лібра, 2002. – 712 с.

8. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. – 132с.

9. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 томах. – М.: МНИИПУ, 1997. – Том 1. – 768 с.

10. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: В 2 томах. – М.: МНИИПУ, 1997. – Том 2. – 736 с.

11. Економічна енциклопедія: У трьох томах / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. – Т.1 – 864 с.

12. Ілляшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления. – Сумы: ВВП “Мрия-1” ЛТД, 1999. – 222 с.

13. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. – 2-ге вид. доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

14. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД “Університетська книга”; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

15. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2003. – 278 с.

16. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія / За ред. д-ра. екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми ВТД “Університетська книга”, 2002. – 250 с.

17. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с.

18. Модульная программа для менеджеров: В 17 томах. Т.7: Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.Г. Баранчев. – М.: Инфра-М, 1999. – 328 с.

19. Немцов В.Д. Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. – К.: ТОВ “УВПК “ЕксОб”, 2002. – 560 с.

20. Проблеми управління інноваційним розвитком у транзитивній

економіці: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. – 582 с.

21. Робоча програма та методичні вказівки для виконання практичних та курсових завдань з курсу «Економічний ризик та методи його вимірювання» / Укладачі: С.М. Ілляшенко, О.В. Прокопенко, В.В. Божкова, О.А. Біловодська. – Суми: Вид-во СумДУ, 2003. – 118 с.

22. Робоча програма та методичні вказівки до виконання практичних робіт та курсової роботи з дисципліни „Управління інноваційним розвитком” / Укладач О.А. Біловодська. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 115 с.

РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ІННОВАЦІЙ

Тема 1 Маркетинговий підхід до розроблення і виведення інновацій на ринок

- 1 Об'єктивні умови появи інновацій.
- 2 Функціональна схема інноваційного процесу.
- 3 Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації.
- 4 Маркетингові інструменти на етапах інноваційного процесу.

Класичні підходи інноваційного менеджменту визначають першим етапом функціональної послідовності інноваційного процесу фундаментальні дослідження, що генерують нові наукові знання. Визнаючи справедливості цього твердження, слід зазначити, що з погляду конкретного підприємства-інноватора воно є досить абстрактним. Ринок диктує свої умови, і інновації можуть з'явитися тільки там і тоді, де для цього є об'єктивні умови.

Об'єктивні умови появи інновацій

1. Наявність підкріпленого купівельною спроможністю попиту, фактичного чи потенційного, або ж можливості формування попиту (для принципово нових товарів – виробів чи послуг), тобто наявність ринкового потенціалу, який визначає можливості ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості, які може розробити і запропонувати на ринку конкретне підприємство.

2. Можливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, здатні задовольнити запити споживачів – інноваційний потенціал розроблювача інновацій.

3. Економічна можливість і доцільність підприємства-інноватора розробити (хоча це і необов'язково, оскільки нові ідеї, технології і т. п. можна придбати), виготовити і просувати інновації на ринку – виробничо-збутовий потенціал. Тут мова йде не просто про виробництво і збут (який є однією з функцій маркетингу), а розглядається виробництво плюс маркетинг, тобто орієнтовані на запити споживачів виробництво і збут (враховуючи створення і стимулювання попиту).

Таким чином, інноваційна діяльність має шанси на успіх за наявності, як мінімум, трьох перерахованих умов (рис. 3.1), оскільки відсутність хоча б однієї з них унеможливує розвиток суб'єкта господарювання інноваційним шляхом.



Рисунок 3.1 – Основні складові успіху інноваційної діяльності [4]

Функціональна схема інноваційного процесу

Функціональна схема інноваційного процесу повинна мати такий вигляд, як це показано на рис. 3.2 [4, 5].

На рис. 3.2 використовуються такі умовні позначки етапів:

- ВН – вибір напрямку інноваційного розвитку;
- ГІ – генерація ідей інновації;
- ВІ – вибір ідей, прийнятних для даного суб'єкта господарювання;
- РЗТ – розроблення задуму товару і його перевірка;
- РСМ – розроблення стратегії маркетингу щодо просування інновації на ринок;
- ОМ – оцінка можливості досягнення суб'єктом господарювання показників, намічених у маркетинговій програмі;
- РІ – розроблення конструкторської і технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків і їх випробування;
- ВР – випробування інновації у ринкових умовах;
- РК – розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, що

намічені у маркетинговій програмі.

Аналіз доцільності повторення інноваційного циклу

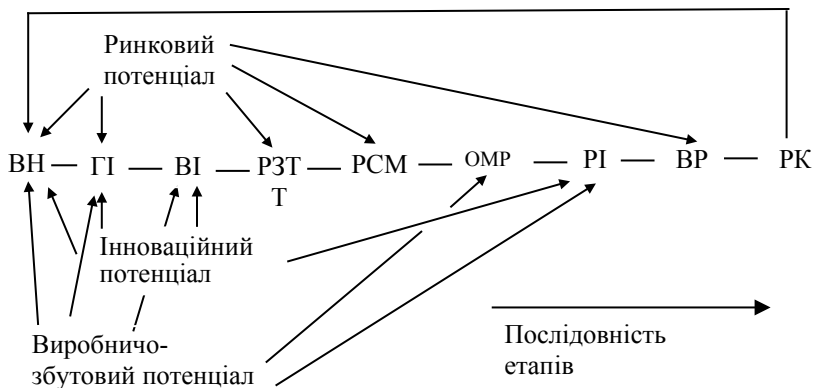


Рисунок 3.2 – Функціональна схема інноваційного циклу

Відповідно до наведеної схеми інноваційний цикл продуктової інновації містить період часу від вибору напрямку інноваційного розвитку і генерування ідеї інновації до розгортання її комерційного виробництва.

Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації

Життєвий цикл інновації, як і будь-якого товару, починається з часу її виведення на ринок і закінчується виходом з ринку, тобто інноваційний цикл і життєвий цикл частково перетинаються.

Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації, а також їх етапи показані на рис. 3.3 [5].

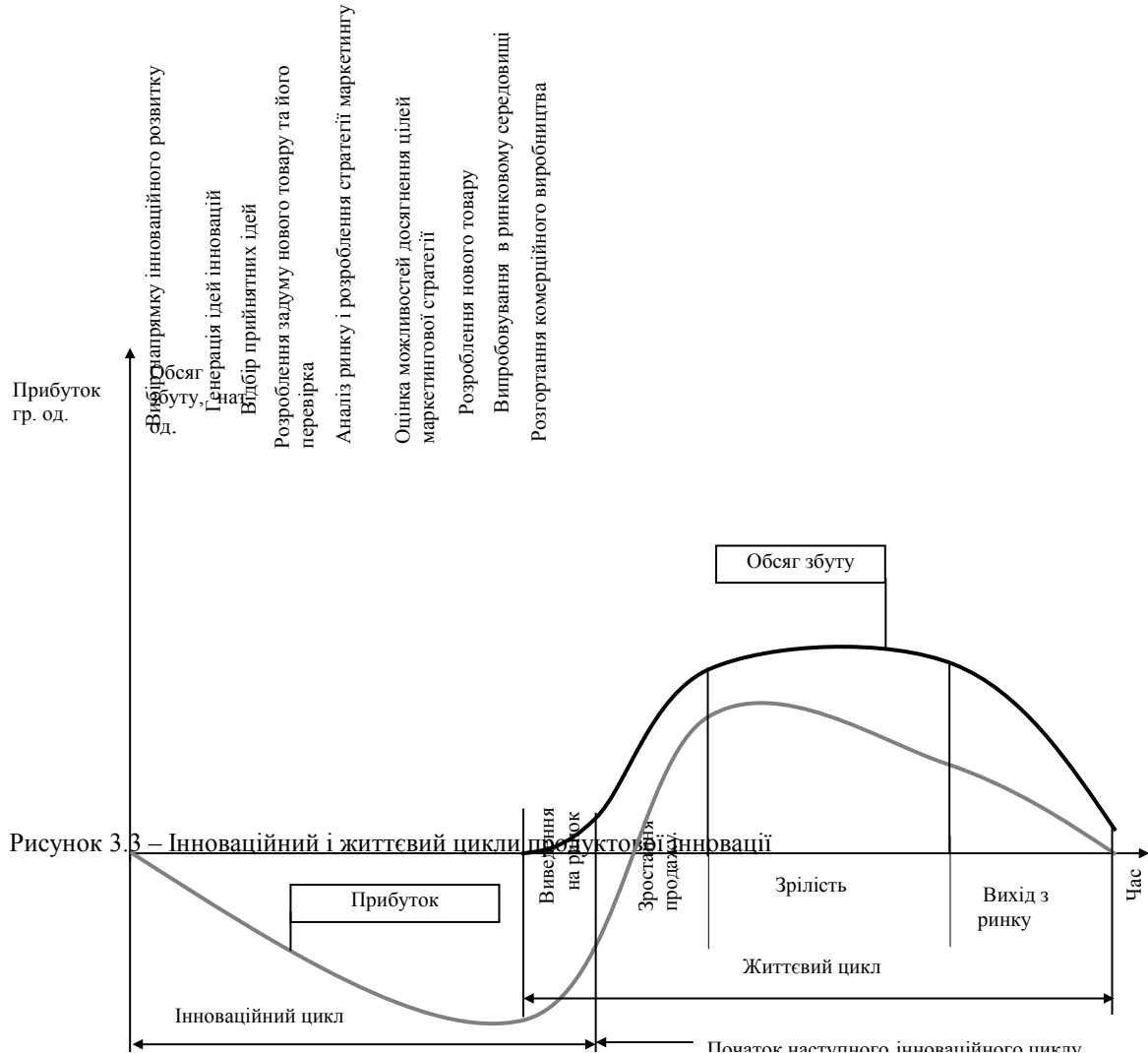


Рисунок 3.3 – Інноваційний і життєвий цикли продуктів інновації

Маркетингові інструменти на етапах інноваційного процесу

Вибір напрямку інноваційного розвитку розглянуто у розділі 2. Тривалість робіт на даному етапі визначається в основному тривалістю збору і аналізу необхідної інформації. У більшості випадків вона не перевищує кількох місяців.

Генерація ідей (окремо для кожного з виділених напрямків розвитку). Метою даного етапу є розроблення якомога більшої кількості *ідей інновацій* – найбільш загального уявлення про товар, який підприємство могло б запропонувати ринку. Причому до розгляду беруться будь-які ідеї, їх критика на цьому етапі забороняється. Для генерації ідей можуть бути використані методи, описані у наступній темі, а для аналізу інформаційних джерел ідей інновацій (див. наступну тему) доцільно використовувати маркетингові методи ринкових досліджень, що містять методи кабінетних і польових досліджень.

Приклад

Сучасний рівень розвитку науки і техніки дозволяє створити освітлювальні прилади в кілька разів більш економічні, ніж існуючі, при тій самій освітлювальній здатності. Оскільки електроенергія досить дорога, то існує реальна потреба в таких виробках.

Роботи даного етапу важко піддаються формалізації, а тому їх тривалість складно прогнозувати. Певну методичну допомогу можуть надати результати детального і системного аналізу методів генерації ідей (взагалі – методів проектування). Слід зауважити, що точність прогнозування значною мірою залежить від досвіду залучених фахівців.

Вибір ідей. На даному етапі з усієї множини згенерованих ідей відбирають прийнятні для конкретного суб'єкта господарювання. Тобто здійснюється перевірка ідей інновацій, спрямованих на реалізацію існуючих ринкових можливостей інноваційного розвитку. Перевірка може бути виконана на *основі*:

- 1) перевірки відповідності ідей інновацій вимогам, які були визнані адекватними в аналогічних ситуаціях;
- 2) перевірки відповідності ідей інновацій заздалегідь визначеним вимогам;
- 3) порівняння ідей інновацій за встановленим переліком критеріїв і їхніх показників і вибору оптимальних із них.

Попередня оцінка сформульованих ідей інновацій передбачає одержання відповідей на такі *запитання*:

- 1) чи буде ринок для конкретної інновації?;
- 2) чи існує технічна й економічна можливість розроблення, виробництва і просування інновації на ринок?;
- 3) чи буде інновація давати прибуток і як це позначиться на діяльності

підприємства?

Такого роду оцінка виконується найчастіше експертним методом, оскільки на даному етапі звичайно дуже великий вплив елементів невизначеності внаслідок великої частки неточної, неповної і суперечливої інформації, яка характеризує можливу інновацію, процеси її розроблення і просування на ринку. З огляду на суб'єктивізм експертів, результати оцінки прямо залежать від їх кваліфікації і досвіду. До групи експертів, які проводять оцінку, доцільно відносити: фахівців у відповідній галузі і суміжних науково-технічних галузях, маркетингу, інноваційного менеджменту, економіки та ін., які раніше брали участь у виконанні подібних оцінок, і по можливості, потенційних споживачів.

Для об'єктивізації оцінку можна виконувати в такій послідовності:

- 1) виділити оцінні показники;
- 2) визначити найкращі значення показників із усіх порівнюваних ідей інновацій;
- 3) визначити вагові характеристики показників;
- 4) розрахувати підсумкову (інтегральну) оцінку одним із відомих методів, наприклад, методом відстаней.

У такому випадку елементи суб'єктивізму зберуться в основному тільки при виборі оцінних показників і визначенні їх вагових характеристик.

У випадку об'єднання в одній особі розробника і виробника інновацій необхідно здійснювати перевірку можливості генерації і сприйняття ідей і задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень, що вимагає оцінки інноваційного, а також виробничо-збутового потенціалу інноватора.

Роботи цього етапу є більш формалізованими, ніж попереднього, однак вплив елементів неповної визначеності є досить значним. Правильний вибір методики відбору ідей дозволяє досить точно прогнозувати тривалість робіт етапу, яка може складати від кількох тижнів до кількох місяців.

Розроблення задуму інновації (який слід розуміти як виражену в зрозумілій для споживачів формі ідею інновації) і *його перевірка*. Відібрані на попередньому етапі ідеї трансформують у задуми товарів.

Приклад

Згадана вище ідея може бути виражена у вигляді таких задумів товарів:

- настільна лампа, що заощаджує 50 % електроенергії;
- освітлювальний елемент, що заощаджує 60 % електроенергії і який можна використовувати замість звичайних ламп накаливання без переробки світильників.

Як правило, перевірка задуму інновації (нового товару – виробу або послуги) виконується шляхом проведення опитувань (анкетування) споживачів і аналізу отриманих результатів.

Роботи даного етапу є значною мірою формалізованими і тому їх

тривалість досить легко спрогнозувати. Як правило, вона становить не більше кількох місяців.

Розроблення стратегії маркетингу щодо просування інновації на ринок. Виконується на основі результатів маркетингових ринкових досліджень, проведених за наступними напрямками:

- 1) вивчення споживача;
- 2) дослідження мотивів його поведінки на ринку;
- 3) аналіз власне ринку підприємства;
- 4) дослідження продукту (виробу чи послуги);
- 5) вивчення конкурентів, визначення форм і рівня конкуренції;
- 6) аналіз форм і методів збуту (реалізації) продукції;
- 7) визначення найбільш ефективних способів просування товарів на ринку;
- 8) аналіз динаміки цін і т. д.

Метою досліджень є точне визначення інноватором свого місця на ринку, на якому він зможе повною мірою реалізувати свої порівняльні переваги і згладити відносні недоліки.

Стратегія маркетингу містить перспективні й поточні цілі підприємства (у т.ч. умови перегляду цілей), опис завдань, які необхідно вирішити для досягнення цих цілей, перелік заходів, спрямованих на вирішення поставлених завдань, контрольні показники і критерії досягнення цілей. У загальному випадку вона передбачає: стратегію формування і розвитку цільового ринку; товарну стратегію; цінову стратегію; стратегію просування продукції на ринку (враховуючи збут і товарорух); стратегію створення і стимулювання попиту тощо.

Оскільки для виконання робіт цього етапу застосовується достатньо перевірений практикою, а тому достовірний інструментарій маркетингу, то тривалість їх спрогнозувати неважко. Загалом – це один із найтриваліших етапів ІЦ. На ньому збирають, систематизують і аналізують великі обсяги інформації. Тривалість робіт може становити рік і навіть більше.

Оцінка можливості й економічної доцільності досягнення суб'єктом господарювання показників, визначених у маркетинговій програмі. На даному етапі виконується оцінка достатності виробничо-збутового потенціалу суб'єкта господарювання для реалізації цілей інноваційного розвитку, визначених у маркетинговій стратегії, а також визначаються економічна можливість і ефективність її реалізації.

Оцінка виробничого потенціалу суб'єкта господарювання може бути виконана на основі відомих методичних підходів, наприклад [1, 2]. Оцінка збутового потенціалу – відповідно до методичних підходів оцінки конкурентоспроможності, оцінки достатності каналів збуту та ін. [8, 9].

Даний етап є формалізованим (практично формальним) і тому його тривалість прогнозувати неважко. Для виконання робіт можуть бути застосовані комп'ютерні інформаційні системи, що дозволяє звести

тривалість робіт до кількох тижнів чи навіть днів.

Розроблення конструкторської і технологічної документації інновації, виготовлення дослідних зразків і їх випробування. При проектуванні новацій, для оцінки можливостей втілення задуму інновації в новий продукт, можна скористатися рекомендаціями [3], де викладений досить повний опис методів проектування і рекомендацій з їх використання. Методи розроблення конструкторської і технологічної документації, проведення випробувань і обробка їх результатів є загальновідомими, вони викладені у численних літературних джерелах.

Роботи даного етапу займають багато часу, однак вони є формалізованими, а тому для проектування технічної документації застосовують комп'ютеризовані системи автоматизованого проектування (САПР). Існує велика кількість різноманітних САПР, які дозволяють готувати якісну документацію і програми управління для верстатів і технологічного обладнання з числовим програмним управлінням (ЧПУ). Організація ж виробництва, виготовлення і лабораторні випробування дослідних зразків продукції потребують багато часу. Їх тривалість може складати від кількох місяців (якщо виробництво нової продукції передбачається на існуючих виробничих площах) до кількох років (якщо передбачається організація нових виробництв).

Випробування інновації в ринкових умовах виконують з використанням методу пробного маркетингу [7, 9]. Його мета – змоделювати на окремих ділянках ринку процеси виведення і просування товару на ринок, результати моделювання потім будуть використані у масштабах усього ринку.

Ринкові випробування нової продукції, як правило, тривають не менше кількох місяців.

Розгортання комерційного виробництва інновації в обсягах, визначених у маркетинговій програмі. У ході виконання робіт даного етапу варто постійно контролювати існуючі ринкові можливості і загрози, появу нових і трансформацію одних в інші (перехід можливостей у загрози і навпаки). Необхідно також контролювати сильні і слабкі сторони діяльності підприємства-інноватора, а також ступінь відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім (у т.ч. з позицій достатності мотивації ефективної діяльності суб'єктів інноваційного процесу [6]), і при виявленні невідповідності вводити корективи, аж до змін номенклатурної політики і навіть видів діяльності. Для цього використовують перераховані вище інструменти маркетингу і види ринкових маркетингових досліджень (для збору інформації).

Незважаючи на досить велику кількість етапів інноваційного процесу (при цьому значна їх частина виконується до втілення ідеї товару в конкретну конструкцію, послугу, технологічні й організаційні рішення), це є, безумовно, необхідним. Витрати на виконання робіт на кожному наступному етапі порівняно з попереднім нелінійно зростають, тому ретельне опрацювання

варіантів рішень дозволяє зменшити ймовірність можливих негативних наслідків. Економія на перших етапах може викликати значні втрати на наступних, а це, у свою чергу, може призвести до провалу варіанта інноваційного розвитку, який розглядається, чи навіть банкрутства.

Зведена таблиця аналізу етапів інноваційного розвитку наведена у додатку В. Слід зазначити, що ІЦ має ітераційний багаторівневий характер і його роботи можуть неодноразово повторюватися з поступовим підвищенням їх точності і якості.

Підбиваючи підсумки, слід зазначити, що:

- 1) складовими успіху суб'єкта господарської діяльності, який розвивається інноваційним шляхом, є наявність ринкового, інноваційного і виробничо-збутового потенціалу;
- 2) розгляд функціональної схеми інноваційного циклу в руслі концепції маркетингу дозволяє знизити ризик невідповідності інновації вимогам ринку.

Тема 2 Розроблення ідей і задумів інновацій та їх аналіз

- 1 Джерела виникнення ідей інновацій.
- 2 Методи генерації ідей інновацій.
- 3 Поняття задуму інновацій, його перевірка.
- 4 Критерії оцінки добору інновацій.

Джерела виникнення ідей інновацій

Основними джерелами ідей інновацій є:

- 1) результати аналізу потреб споживачів, у тому числі прихованих чи потенційних, які виявлені у результаті маркетингових ринкових досліджень;
- 2) торговий персонал і дилери підприємства (вони найкраще знають потреби споживачів внаслідок постійного контакту з ними);
- 3) результати аналізу розробок у галузі науки і техніки (патенти, наукові публікації, звіти про НДР і ДКР і т. д.), проведеного методом кабінетних досліджень;
- 4) розробки науково-технічних працівників самого підприємства (винаходи і раціоналізаторські пропозиції);
- 5) результати аналізу діяльності конкурентів, у тому числі аналізу їхніх перспективних розробок;
- 6) результати ситуаційного й імітаційного моделювання поведінки споживачів у сьогоденні і майбутньому;
- 7) результати аналізу тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, а також змін технологічної, економічної, соціальної, політичної, культурної, правової, екологічної, демографічної й інших складових середовища господарювання.

Методи генерації ідей інновацій

Існує багато методів генерації ідей інновацій (інтуїтивних і упорядкованих), серед останніх найбільшу популярність одержали: мозкова атака, синектика, ліквідація тупикових ситуацій, морфологічні карти. Результати їх порівняльного аналізу наведені в табл. 3.1. Детальний виклад цих методів, враховуючи приклади використання, див. у [3].

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика методів генерації ідей

Назва і сутність методу	Галузь застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Мозкова атака: генерування групою осіб ідей вирішення поставленої проблеми (при забороні на критику ідей) з подальшою їх оцінкою	Швидке генерування як можна більшої кількості ідей вирішення сформульованої проблеми	Швидкість; збільшення шансів знайти прийнятне рішення; багатоаспектний аналіз проблеми	Якість ідей практично не залежить від часу її пошуку; отримані результати вимагають подальших досліджень
Синектика: орієнтація спонтанної діяльності інтелекту групи фахівців (за допомогою різного виду аналогій) на дослідження і вирішення поставленої проблеми	Перебування загального (принципового) рішення поставленої проблеми	Дозволяє перебороти відсталість думки розробників і вирішувати проблеми нетрадиційними рішеннями	Вимагає досвідченого і сильного керівника, ретельного підбору фахівців і їхнього попереднього навчання
Ліквідація тупикових ситуацій: пошук нових напрямків рішень, якщо традиційні не дали результатів	Вирішення складних великомасштабних проблем, які не вирішуються традиційними методами, у традиційних сферах пошуку	Дозволяє вирішувати проблеми в ситуації, коли відсутнє прийнятне рішення	Складності з виходом напрямків пошуку за межі знань, досвіду, традицій розроблювачів
Морфологічні карти: розширення сфери пошуку вирішення поставленої проблеми	Пошук рішень нових проблем	Дозволяє швидко згенерувати ряд можливих рішень і знайти найбільш прийнятне	Вимагає досвіду розроблювачів і знання ними структури проблеми

Поняття задуму інновацій, його перевірка

Згідно з Ф.Котлером [7] задум товару доцільно розглядати на трьох рівнях, де кожен наступний характеризує більш високий рівень узагальнення

описів конкретних нововведень:

1 Товар за задумом (основна вигода для споживачів і виробників нового товару).

2 Товар у реальному виконанні (назва, очікувані техніко-економічні характеристики, дизайн, упакування і т.п.).

3 Товар з підкріпленням (передпродажний і післяпродажний сервіс, стимулювання споживачів, гарантії, запчастини, додаткові приладдя, що розширюють галузь використання товару, і т.п.).

Альтернативні задуми товару слід оцінити і вибрати кращий. Це передбачає апробацію задуму на потенційних споживачах, наприклад, шляхом їх опитування відносно задуму товару: чи зрозумілий задум, як вони його оцінюють, у чому вони вбачають вигоди його споживання тощо? Відповіді споживачів допомагають визначити, якому із задумів слід віддати перевагу, і в той самий час формують у респондентів *образ товару* – уявлення, що склалося у споживачів про реальний чи потенційний товар.

Це дозволить сформувати в очах споживачів, а саме вони дають остаточну оцінку новинці, образ не просто товару, а комплексу, що містить основний товар, додаткові і допоміжні товари, а також послуги, спрямовані на задоволення їхніх потреб. Таким чином, можна істотно підвищити корисність інновації для споживачів.

Подальший аналіз є набагато більш деталізованим, оскільки розроблення інновації, організація її виробництва і збуту – це складний, здебільшого тривалий за часом і високовартісний етап. Він передбачає проведення серйозних ринкових досліджень і завершується розробленням стратегії маркетингу з просування інновації на ринок (див. попередню тему). Основним інструментом такого аналізу є сегментація ринку.

Критерії оцінки добору інновацій

Оцінка з метою вибору найбільш прийнятних з ряду альтернативних інновацій виконується за такими групами *критеріїв* [5]:

1) місткість ринку (хто буде споживачем нової продукції, для яких цілей її будуть одержувати, за якими цінами, яким може бути обсяг споживання, його коливання, цінова еластичність попиту);

2) потенційна тривалість життєвого циклу нової продукції;

3) конкуренція фактична і потенційна: хто може бути конкурентом, тобто виробником (продавцем) товарів-аналогів, замінників (чи зможе задовольняти ті ж потреби іншим способом)? Коротко- і довгострокові показники ринкових позицій конкурентів і інноватора, ймовірні стратегії конкурентів у відповідь на нову продукцію. Шанси інновації та інноватора на успіх у конкурентній боротьбі;

4) інтелектуальна і науково-технічна можливість втілення інновації в новому продукті, що відповідає потребам і запитам споживачів;

5) виробнича можливість доведення ідеї інновації до комерційного

продукту;

6) маркетингові можливості просування інновації на ринку і доведення її до споживачів;

7) ресурсна забезпеченість інноваційного проекту: інформаційна, сировинна, фінансова і т. п. (існуюча і необхідна);

8) джерела інвестицій (у НДДКР, випробування, підготовку виробництва, просування, розподіл і збут);

9) ступінь ризику і можливість запобігання йому, зниження чи компенсації;

10) обсяг витрат для розроблення, виготовлення і просування інновації на ринку (загальні й відносні витрати, співвідношення початкових і поточних витрат, оцінки витрат на сировину й інші витрати, економія на масштабі виробництва, витрати на збут);

11) прибутковість (період покриття початкових витрат, коротко- і довгостроковий загальний і відносний прибуток, чутливість інноваційного проекту до цін і обсягів збуту, швидкість повернення інвестицій і дохід від них, ризик).

Тільки позитивні результати аналізу за перерахованими критеріями є підставою для розроблення конструкції новинки і технології її виробництва, виготовлення й випробування дослідних зразків нового продукту, розроблення стратегії просування інновації на ринок.

Список літератури до розділу 3

1. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. – К.: Вища шк., 1995. – 167 с.

2. Глазов М.М. Диагностика предприятий: новые решения. – СПб.: Из-во С.-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1997. – 122 с.

3. Джонс Дж.К. Методы проектирования / Пер. с англ. - М.: Мир, 1986. - 326 с.

4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. - 278 с.

5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

6. Ильяшенко С.Н. Проблемы взаимодействия субъектов процесса инновационного развития // 36. "Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва", Суми: ВТД "Університетська книга". – 2001. - № 1-2. - С. 83-90.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. – 736 с.

8. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ.; А.Олійник, Р.Скідь-

ський. - К.: Основи, 1997.- 390 с.

9. Современный маркетинг / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева, Е.Э.Автухова/
Под. ред. В.Е.Хруцкого. - М.: Финансы и статистика, 1991. - 256 с.

РОЗДІЛ 4 УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ТА ІНФОРМАЦІЙНИМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Тема 1 Джерела і механізми інвестування інновацій

- 1 Система механізмів інвестування інновацій.
- 2 Механізми мобілізації власних коштів.
- 3 Механізми мобілізації позичкових коштів.
- 4 Механізми мобілізації залучених коштів.

Система механізмів інвестування інновацій

Розвиток вітчизняної економіки, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і виробленої ними продукції з метою подолання економічного відставання від розвинених країн Заходу й інтеграції на рівних у світове співтовариство неможливі без здійснення інвестицій, у першу чергу у виробничу сферу, у її інноваційний розвиток.

Щодо конкретних підприємств механізми інвестування покликані забезпечити залучення інвестиційних ресурсів для реалізації існуючих (потенційних) ринкових можливостей їх інноваційного розвитку з метою завоювання міцних позицій на ринку, одержання прибутку, стійкого розвитку в рамках обраної місії та мотивації діяльності.

З огляду на вищевикладене розглянемо, якою мірою існуючі механізми інвестування сприяють залученню необхідних обсягів ресурсів для реалізації наявних або потенційних ринкових можливостей інноваційного розвитку.

Система механізмів інвестування подана на рис. 4.1. Як бачимо, застосовуються такі групи механізмів інвестування: механізми мобілізації власних коштів підприємства; механізми мобілізації позикових коштів; механізми мобілізації залучених коштів [2, 17, 20].

Ефективне функціонування механізмів інвестування покликана забезпечити система державного регулювання (податкове регулювання, захист інвестицій, заохочення інвестиційної активності, регулювання участі інвесторів у приватизації і т.п.), від якої багато в чому залежить інвестиційний клімат у країні.



Рисунок 4.1 – Система механізмів інвестування інновацій [9]

Механізми інвестування, як і система державного регулювання, існують незалежно від конкретного підприємства. Проте кожен суб'єкт господарювання повинен вирішувати, які саме механізми використовувати і в якому поєднанні при інвестуванні конкретних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, наприклад, при багатоканальному (змішаному) інвестуванні.

Механізми мобілізації власних коштів

Наявність власних коштів для фінансування інвестицій значною мірою визначає інвестиційну активність суб'єктів господарювання, оскільки відсутність власних коштів знижує їхню привабливість для інших інвесторів.

Існує два основних джерела власних інвестиційних ресурсів:

1) прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства (нерозподілений прибуток);

2) амортизаційні відрахування.

Багато вітчизняних підприємницьких структур усупереч поширеній думці мають досить значні можливості самофінансування інвестицій.

Проте ці можливості існують тільки потенційно, тому що недосконалість кредитно-фінансової системи, нестабільна податкова система, орієнтована в основному на фіскальні функції, загальна нестабільність економіки держави і т.п. перешкоджають їх реалізації, змушуючи багатьох іти у “тіньову економіку”.

Як показує зарубіжний досвід, підприємницькі структури, природно, при певних економічних умовах і сприятливому інвестиційному кліматі інвестують значну частину прибутку у власний розвиток.

Приклад.

У країнах із розвинутою ринковою економікою рівень самофінансування інвестицій вважається високим при перевищенні питомої ваги власних джерел 60%, а при рівні самофінансування нижче 50% інвестування вважається ризиковим. Частка власних джерел інвестування в загальному обсязі інвестицій становить: у Японії – 68,9%, США – 63,5%, Великобританії – 62,1%, ФРН – 55,3%, Франції – 52,1% [19]

Для активізації цього джерела у вітчизняній економіці необхідне розроблення відповідної законодавчої бази, у першу чергу вдосконалення податкового законодавства. Аналізуючи закордонний досвід, слід зазначити, що стимулювання інвестиційних процесів методами податкової та кредитної політики дозволяє підвищити конкурентоспроможність економіки в цілому.

Проте вітчизняна політика не стимулює реінвестування коштів вітчизняних суб'єктів господарювання, що призводить до масового вивозу капіталів підприємств за кордон.

Приклад.

Обсяги прямих інвестицій за кордоном 108 провідних вітчизняних підприємств перевищують 137,8 млн дол. США (в основному в країни СНД та Балтії) [16]

На рівні окремих підприємств можна робити певні кроки у даному напрямку. Так, для інвестування розвитку виробничо-збутової діяльності підприємства можна, наприклад, спрямовувати кошти, отримані від реалізації фізично та морально застарілих виробничих фондів, їх оренди. Проте макроекономічне регулювання даного механізму все ж є вирішальним.

Другим джерелом власних інвестиційних ресурсів є *амортизаційні відрахування* підприємств. В економічно розвинених країнах вони є важливим джерелом фінансування інвестицій і становлять близько 40% загального обсягу поточних і капітальних затрат підприємств, здійснюваних із позабюджетних джерел. Серед основних позитивних моментів, що має на сьогодні вітчизняна економіка, слід зазначити можливість застосування спеціальної схеми прискореної амортизації, що при будь-якій ставці дисконту дозволяє накопичити більші суми коштів, ніж лінійна амортизація. На розширення обсягів амортизаційних фондів спрямований і ряд постанов Кабінету Міністрів та укази Президента України. Проте вжитих заходів у галузі вдосконалення відповідної законодавчої бази поки недостатньо, хоча слід зазначити їхню позитивну роль.

Західний досвід показує, що пільгова амортизаційна політика, разом з політикою кредитної експансії дозволяє підтримувати високий рівень самофінансування інвестицій протягом тривалого періоду.

Виділяють й *інші джерела* власного інвестування [2]:

1) довгострокові фінансові вкладення минулих періодів, термін погашення яких закінчується в поточному році;

- 2) страхові суми відшкодування збитків, викликаних втратою майна;
- 3) іммобілізація в інвестиції частини надлишкових оборотних активів.

Проте їхня частка в загальних обсягах власних джерел фінансування настільки незначна, що більшість фахівців дане джерело не бере до уваги.

Механізми мобілізації позикових коштів

Розглянемо детально механізми даної групи.

Використання інвестиційних позик і кредитів. Довгострокові позики та кредити у світовій практиці є основними серед позикових джерел фінансування інвестицій. Сучасна економічна ситуація характеризується високим ступенем нестабільності, що стримує використання кредитування як джерела фінансування інвестицій. Умови кредитування у багатьох випадках є неприйнятними внаслідок значної премії за ризик.

Для подолання цього варто застосовувати економічні механізми активізації інвестиційної діяльності, що використовуються в зарубіжній практиці: дотація держави кредиторам (у розмірі відсотка премії за підвищений ризик), якщо кредитується пріоритетні галузі; створення банків довгострокового кредитування, як це мало місце в Японії. Банки довгострокового кредитування на відміну від звичайних комерційних банків надають кредити за фіксованою ставкою і на тривалий термін.

Можливе також застосування адміністративних методів, таких, як встановлення обов'язкової частини довгострокових кредитів для комерційних банків.

Венчурне фінансування. У практиці зарубіжного бізнесу з кінця 70 р. – початку 80-х р. все більше місця займає венчурний капітал, за допомогою якого фінансується багато інвестиційних проєктів як у країнах із розвинутою економікою, так і в країнах, які проводять економічні реформи.

Венчурне фінансування має такі *особливості*:

- інвестиції здійснюються у формі участі в статутному фонді підприємства (принаймні у більшості випадків);
- інвестування розраховане на довгостроковий період;
- інвестори беруть участь у діяльності компанії, що фінансується.

За кордоном венчурне фінансування використовують в основному великі компанії, це дає їм можливість виводити на ринок нову продукцію швидше, ніж вони розробляли б її власними силами, дозволяє оперативно та з меншими затратами перебудовувати систему виробництва та збуту, гнучко реагувати на зміну умов зовнішнього та внутрішнього середовища господарювання.

В Україні венчурне фінансування інвестицій тільки зароджується, при цьому використовується підтримка міжнародних фінансових організацій.

Для повноцінного становлення індустрії венчурного капіталу в Україні потрібно створення відповідної законодавчої бази, з часом це джерело

фінансування повинне одержати значний розвиток.

Для вітчизняної економіки даний механізм інвестування може виявитися дуже ефективним унаслідок наявності високого наукового та кадрового потенціалу та неможливості його реалізації через відсутність ресурсів.

Інвестування за рахунок випуску та реалізації облігацій підприємства (емісії облігацій підприємства). Це джерело мобілізації інвестиційних ресурсів є доступним лише підприємствам, які мають значний статутний фонд, високий імідж, і в умовах України практично не використовується.

Інвестиційний лізинг. У даний час існують передумови широкого використання цього механізму мобілізації інвестиційних ресурсів. Використовуючи його, лізингоотримувач може скористатися, наприклад, необхідним для нього устаткуванням без одноразової мобілізації для цього власних або позикових коштів. У випадку взаємної зацікавленості договірних сторін лізингові виплати можуть здійснюватися з вибору від продажу виготовленої на даному устаткуванні продукції, при цьому виплата може провадитися як у грошовій формі, так і товарами або послугами.

До основних *переваг* лізингу перед іншими видами інвестування відносять такі:

- лізинг дозволяє забезпечити високу оперативність і гнучкість у вирішенні виробничих завдань за рахунок тимчасового використання устаткування (на необхідний період часу), а не його придбання;

- лізинг дає можливість використання найсучаснішої техніки, дозволяючи при цьому ліквідувати існуючі протиріччя між потребою використання для підвищення конкурентоспроможності та швидким моральним зносом цієї техніки (у більшості випадків дуже коштовної) у сучасних умовах.

У вітчизняній практиці даний механізм інвестування розвитку використовують, наприклад, деякі авіаційні компанії, що на умовах лізингу експлуатують американські аеробуси типу "Боїнг".

Широке застосування даного механізму інвестування в умовах України (а в закордонній практиці він використовується повною мірою), на нашу думку, потребує створення спеціальних лізингових компаній і фондів, розширення законодавчої бази.

Інвестиційний селенг. Являє собою досить перспективний напрямок фінансування інвестицій. Передбачає передачу за певну плату прав користування та розпорядження майном власника (устаткуванням, будинками та спорудженнями, запасами сировини та матеріалів, цінними паперами, коштами, продуктами інтелектуальної праці).

Закордонна практика свідчить про високу ефективність даного механізму формування інвестиційних ресурсів. У даний час він поширюється й у вітчизняній практиці.

Механізми мобілізації залучених коштів

Залучення коштів від емісії цінних паперів. Даний механізм використовується акціонерними підприємствами (товариствами, компаніями). Залучення інвестиційних ресурсів здійснюється, як правило, шляхом емісії акцій і реалізації їх серед інвесторів.

Інвестори можуть бути як вітчизняні, так і закордонні. Проте для стимулювання участі іноземних інвесторів необхідно внести ряд доповнень у Закон України “Про режим іноземного інвестування”, зокрема, визнання іноземною інвестицією придбання цінних паперів.

Деякі вітчизняні акціонерні підприємства залучають кошти іноземних партнерів шляхом продажу їм великих пакетів акцій (угода Львівського ВАТ “ЛАЗ” і південнокорейської фірми “Daewoo”).

Слід зазначити, що багато акціонерних підприємств, намагаючись залучити великих інвесторів, практично не приділяють уваги дрібним інвесторам. Резерви тут величезні. Так, за даними експертних оцінок [11], на руках населення України є близько 10 млрд дол. США. Водночас, як показує закордонна практика, значна частина населення економічно розвинених країн володіє акціями. Наприклад, у США акціями володіє 60% сімей.

Проте і дрібні інвестори самі не йдуть на придбання акцій внаслідок того, що дивіденди за ними або не виплачуються зовсім, або мізерні, набагато менше ставки за депозитними внесками.

У цілому залучення коштів від емісії цінних паперів дає можливість шляхом диверсифікації джерел інвестування швидко накопичувати кошти, що необхідні для інвестування різноманітних видів виробничо-збутової діяльності акціонерних підприємств.

Залучення коштів від розміщення цінних паперів на вторинному ринку. Дане джерело інвестиційних ресурсів дозволяє накопичувати акціонерний капітал за рахунок зростання курсу акцій акціонерного підприємства, що розміщені на вторинному ринку. Розглянутий механізм в Україні перебуває в стадії становлення. Його використання стримується нерозвиненістю фондового ринку, відсутністю механізму участі іноземних інвесторів на вторинному ринку цінних паперів. У даний час не варто розраховувати на серйозні надходження інвестиційних ресурсів із даного джерела.

Розширення статутного фонду за рахунок додаткових внесків. Дане джерело залучення інвестицій є основним для неакціонованих підприємств. Через цей механізм залучається основна маса іноземних інвестицій (механізм спільного підприємництва).

Використання цього механізму означає, що одержувач інвестицій готовий поступитися частиною своїх повноважень з управління підприємством.

Крім розглянутих, використовують такі механізми інвестування:

використання коштів від приватизації держмайна (через Фонд державного майна України); цільові державні кредити; податкові інвестиційні кредити, кредити Всесвітнього банку, гранти та ін.

Ці механізми слід виділити в окрему групу (багато фахівців їх розглядають у складі розглянутих вище трьох груп) з тих міркувань, що вони мають свої специфічні особливості, іншу природу, а саме: безпосереднє міждержавне, державне або на місцевому рівні регулювання розвитку пріоритетних напрямків в економіці країни, галузі, регіону.

Таким чином, розглянуті основні механізми інвестування, що можуть бути задіяні конкретним підприємством для реалізації існуючих ринкових можливостей інноваційного розвитку.

Для інвестування реальних проектів може бути задіяний один або декілька з перерахованих механізмів (багатоканальне інвестування). У будь-якому випадку необхідно оптимізувати склад джерел інвестицій і відповідно механізмів інвестування інноваційного розвитку конкретних підприємств в існуючих зовнішніх умовах.

Тема 2 Формування та оптимізація інвестиційних ресурсів

- 1 Послідовність дій з формування та оптимізації складу інвестицій для фінансування інновацій.
- 2 Оптимальність структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій та інвестора.

Послідовність дій з формування та оптимізації складу інвестицій для фінансування інновацій

Формування й оптимізація складу джерел і механізмів фінансування інновацій суб'єктами господарської діяльності, що розвиваються інноваційним шляхом, виконуються поетапно й у загальному випадку містять такі *етапи* [11, 12]:

- 1) визначення обсягів інвестиційних вкладень, необхідних для реалізації проектів інноваційного розвитку ринкових можливостей (з урахуванням поправки на ризик);
- 2) пошук можливих джерел фінансування інновацій і механізмів інвестування;
- 3) визначення критеріїв ефективності використання конкретних джерел і механізмів інвестування новацій (наприклад, достатність обсягів інвестицій для пошуку та реалізації конкретних варіантів інноваційного розвитку; максимальна з ряду альтернатив результативність інвестування з погляду інвестора й одержувача інвестицій; мінімальний ризик);
- 4) аналіз і оцінка джерел і механізмів інвестування за прийнятими критеріями;

5) визначення оптимальної структури джерел фінансування інновацій.

У розглянутій послідовності дій вирішальна роль належить порівняльному аналізу й оцінці джерел і механізмів інвестування інновацій, а також оптимізації структури інвестицій як з погляду їхньої ефективності, так і з погляду супутнього їм ризику, що проявляється у вигляді можливих втрат одержувача інвестицій і інвестора.

Оптимальність структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій та інвестора

Оскільки розгляд структури інвестицій ми ведемо, насамперед, з погляду суб'єкта господарської (підприємницької) діяльності, що веде пошук джерел інвестування у власний інноваційний розвиток (здійснюване, як правило, шляхом формування й утримання, а в ідеалі - розширення цільового ринку), то ефективність прийнятих варіантів розвитку, так само, як і властивий їм ризик, варто розглядати насамперед стосовно одержувача інвестицій.

Однак у випадку інвестування інновацій із зовнішніх джерел ефективність і ризик необхідно розглядати також і з погляду інвестора, оскільки це є необхідною умовою для надання інвестицій. Природно, інвестор може ухвалити рішення про вкладення коштів у високоризиковий, але високоприбутковий проект (а більшість інноваційних проектів є такими), або ж у практично безризиковий, але малоприбутковий проект, наприклад, диверсифікуючи свій портфель інвестицій з метою зниження ризику втрати вкладених коштів.

Викладені вище міркування виражені у вигляді формальної процедури оптимізації структури інвестиційних ресурсів в інноваційний розвиток суб'єктів господарської діяльності (при цьому критерії оптимальності розглянуті як з погляду одержувача інвестицій, так і з погляду інвестора) [8].

Спочатку введемо ряд позначень.

Так i -те джерело ($i=1, 2, 3, \dots, n$) фінансування інвестицій можна оцінити такими показниками:

O_i - дисконтований очікуваний обсяг інвестицій (у вартісному вираженні), що отриманий з i -го джерела за весь період існування проекту (прогнозований період розвитку);

$ПО_i$ - очікуваний дисконтований прибуток одержувача інвестицій за період існування проекту (у вартісному вираженні) від використання інвестицій з i -го джерела;

$П_i$ - очікуваний дисконтований прибуток i -го інвестора за період існування проекту (у вартісному вираженні);

$РО_i$ - ризик одержувача інвестицій (вартісне вираження його можливих утрат, розраховане з урахуванням імовірності їх виникнення) у випадку використання інвестицій з i -го джерела;

$Р_i$ - ризик (вартісне вираження можливих утрат, розраховане з ураху-

ванням імовірності їх виникнення) і-го інвестора.

Природно, при фінансуванні з власних джерел значення Π_i і P_i дорівнюють 0.

Для визначення конкретних числових значень виділених оцінних показників використовують такі підходи.

Значення прибутку (як інноватора – одержувача інвестицій, так і інвестора) і обсягу інвестиційних вкладень розраховують як середньозважені за імовірностями або коефіцієнтами впевненості (очікувані значення) значень відповідних величин при різних сценаріях розвитку подій у майбутньому, тобто враховують фактори ризику. Значення прибутку для кожного сценарію розвитку подій розраховують за відомими методиками [4].

Значення ризику одержувача інвестицій і інвестора розраховують як середньоквадратичне відхилення можливих результатів (прибутку) при різних сценаріях розвитку подій від очікуваного значення [10].

Розраховані в такий спосіб значення використовують у наступних розрахунках.

Умови оптимальності розглянутого варіанта структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій записані в такий спосіб [11]:

$$\sum_{i=1}^n PO_i \rightarrow \max, \quad (4.1)$$

або

$$\frac{\sum_{i=1}^n PO_i}{\sum_{i=1}^n PO_i} \rightarrow \min, \quad (4.2)$$

а також

$$\frac{\sum_{i=1}^n PO_i}{\sum_{i=1}^n O_i} \rightarrow \max. \quad (4.3)$$

При цьому повинні дотримуватися обмеження:

$$\sum_{i=1}^n O_i \geq O_{номр}, \quad (4.4)$$

$$n \geq 1,$$

де $O_{\text{потр}}$ - обсяг інвестицій, необхідних для реалізації конкретного проекту інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Вирази (4.1-4.2) характеризують ризик проекту в поєднанні з його прибутковістю, а вираз (4.3) - ефективність інвестування. Вираз (4.4) відображає той факт, що сума інвестицій, отриманих з різних джерел, повинна бути достатньою для реалізації конкретного проекту інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності.

Умови оптимальності інвестування в даний проект, з погляду конкретного інвестора, записані в такий спосіб [11]:

$$\frac{\Pi}{O} \rightarrow E_{\text{пр}}, \quad (4.5)$$

$$\frac{PI}{\Pi} \rightarrow P_{\text{пр}}, \quad (4.6)$$

де $E_{\text{пр}}$, $P_{\text{пр}}$ - допустимі значення ефективності інвестування і ризику інвестування відповідно (без урахування ефекту диверсифікації портфеля інвестицій даного інвестора).

Інвестор, розглядаючи різні інвестиційні проекти, з метою вибору способу оптимального вкладення коштів, використовуючи залежності (4.5-4.6), може відібрати ті проекти, які забезпечать достатню віддачу при прийнятному для нього рівні ризику. Причому вираз (4.6) при порівнянні альтернативних варіантів дозволяє визначити, чи компенсується підвищений ризик одного з них більш високим прибутком?

Вирази (4.1-4.6) можуть бути використані для пошуку компромісних рішень, допустимих як для інвестора, так і для одержувача інвестицій.

Викладений підхід цілком прийнятний для оцінки (принаймні попередньої) оптимальності сформованої структури інвестиційних ресурсів, необхідних для реалізації конкретних проектів інноваційного розвитку. Наведені залежності мають формальний характер і можуть бути використані для оперативного аналізу широкої гами варіантів структури за допомогою комп'ютера (природно, за наявності відповідного програмного забезпечення), що дозволить у стислий термін прораховувати альтернативні варіанти з метою вибору кращого.

Виконаний аналіз може бути доповнений розрахунками за традиційними методами, що передбачають оцінку ліквідності, фінансової стійкості і т.п.

Для поглибленого аналізу структури інвестицій в інноваційний розвиток доцільно використовувати підхід, що базується на застосуванні графоаналітичних побудов і відрізняється від існуючих простотою використання і наочністю при досить високій точності.

Відповідно до цього підходу оцінка вагомості в поєднанні з ефективністю кожного окремо взятого джерела формування інвестиційних ресурсів з усієї їхньої кількості n в інноваційний розвиток конкретного суб'єкта господарської діяльності виконується в такій *послідовності*.

У полярній системі координат будується діаграма, де довжина i -го радіуса-вектора r_i відображає ефективність i -го джерела інвестицій в інноваційний розвиток, розрахований як $ПО_i / O_i$ (див. формулу 4.3), а кут α_i - частку i -го джерела інвестицій у загальному їхньому обсязі. Приклад діаграми, побудованої відповідно до викладеного правила, наведений на рис. 4.2.

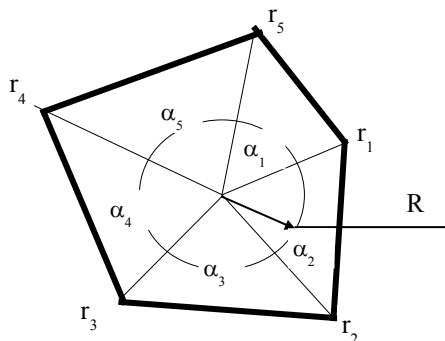


Рисунок 4.2 – Діаграма, що характеризує внесок окремих джерел у загальний обсяг інвестицій [11]

Радіус-вектор з довжиною R (рис. 6.5) відповідає нульовому значенню прибутку одержувача інвестицій, тобто $ПО=0$.

Більша площа i -го сектора діаграми відповідає більшому внескові i -го джерела інвестицій.

Запропонований методичний підхід дозволяє в наочному вигляді оцінювати внесок окремих джерел інвестиційних ресурсів у підвищення ефективності інвестування, дозволяє порівнювати різні варіанти структури інвестицій, оптимізувати склад сформованих пакетів інвестицій.

Аналогічним чином можна побудувати діаграму, що відображає внесок окремих джерел інвестицій (r'_i - ризик i -го джерела інвестицій) з усієї їх кількості n у загальний ризик розглянутого варіанта структури (рис. 4.3).

Радіус-вектор R' відповідає нульовому ризику, більша площа сектора відповідає більшому ризику.

Порівняння діаграм на рис. 4.2 і рис. 4.3 (наприклад, накладенням однієї на іншу) дозволяє з погляду ефективності і ризику оцінювати доцільність урахування конкретних джерел інвестицій у їх загальний пакет, сформований для реалізації проекту інноваційного розвитку ринкових можливостей конкретного суб'єкта господарської діяльності, що дозволяє оптимізувати його структуру.

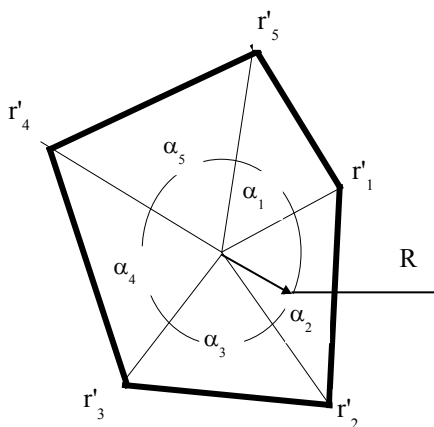


Рисунок 4.3 – Діаграма, що характеризує ризик окремих джерел інвестицій у їх загальній структурі [11]

У такий спосіб можна проводити багатофакторний аналіз альтернативних варіантів структури інвестицій.

Викладений підхід рекомендується використовувати при оцінці варіантів структури інвестицій при багатоканальному інвестуванні проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності.

Більшою мірою його доцільно використовувати, коли залучені з різних джерел кошти вкладаються в різні об'єкти. Однак він також прийнятний і для випадку, коли вся накопичена сума інвестицій вкладається в один об'єкт. Віддача (прибуток) для всіх складових з пакета інвестицій буде однаковою, але відсотки, виплачувані з різних джерел інвестицій, у загальному випадку будуть різними, що дозволяє порівнювати окремі джерела інвестицій між собою.

Тема 3 Інформаційна база для управління інноваційним розвитком підприємств

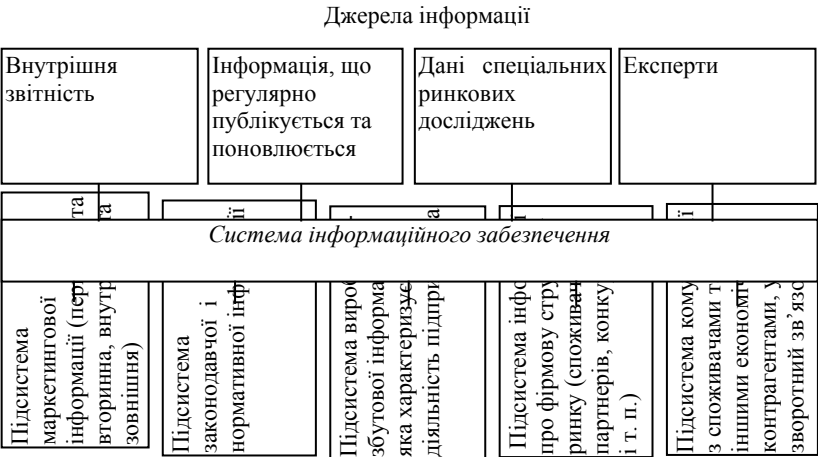
- 1 Джерела інформації.
- 2 Система інформаційного забезпечення інноваційного розвитку.
- 3 Показники ефективності інформації.

Ухвалення раціональних рішень щодо оцінки і вибору варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності вимагає наявності відповідної інформаційної бази. Інформаційна база необхідна для того, щоб зменшити ступінь невизначеності і викликаного нею ризику і підвищити обґрунтованість ухвалених рішень. Вона повинна зберігати відомості про особливості функціонування ринкових і регулювальних механізмів,

загальноекономічні, політичні, соціальні, правові, екологічні та інші умови середовища господарювання, сфери виробництва і споживання виробів і послуг, фінансово-кредитну і наукову сфери, дані про фактичних і потенційних споживачів, конкурентів, ділових партнерів і т.д. Причому ці відомості необхідно мати для кожного з передбачуваних напрямків виробничо-збутової діяльності, що ставить ряд проблем, пов'язаних із трудомісткістю збору необхідних даних і високою вартістю одержання інформації.

Джерела інформації

У загальному випадку інформація, необхідна для ухвалення рішень з управління інноваційним розвитком, може надходити з різних джерел (рис. 4.4).



Підсистеми інформаційної бази

Рисунок 4.4 – Джерела формування і підсистеми інформаційної бази

Розглянемо їх.

1 *Внутрішня звітність.* Дозволяє контролювати показники, які відображають обсяги виробництва, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рівень поточного збуту, рух готівки, дані про дебіторську і кредиторську заборгованість і т.п. Джерела інформації знаходяться на самому підприємстві (дані структурних підрозділів підприємства) і є доступними.

2 *Інформація про події, які відбуваються в зовнішньому середовищі, що*

регулярно публікується і поновлюється. Джерела інформації: періодичні видання, інформаційні бюлетені; спеціальна технічна, економічна, політична література; законодавчі і нормативні акти, які публікуються в окремих і періодичних виданнях; дані звітності кредитно-фінансових установ; комп'ютерні банки даних колективного користування; інформаційні комп'ютерні мережі (наприклад Internet); працівники збуту, продавці, торгові агенти, дилери; особи, що проводять технічне обслуговування і ремонт продукції; спеціалізовані організації, які займаються постачанням поточної інформації, наприклад, інформаційні центри при великих бібліотеках та НДІ і т. п.

3 *Спеціально організовані маркетингові, соціологічні та інші дослідження ринкового середовища.* Ці дослідження дозволяють накопичувати і систематизувати інформацію, отриману безпосередньо на території збуту в безпосередньому контакті зі споживачами, торговими і збутовими посередниками.

4 *Експерти,* якими можуть бути як фахівці і керівники суб'єктів господарювання, так і запрошені особи, а також споживачі. У будь-якому випадку експертами є фахівці в конкретних галузях діяльності. Можливе також використання комп'ютерних інтелектуальних інформаційних систем - експертних систем.

Система інформаційного забезпечення інноваційного розвитку

Система інформаційного забезпечення організаційно-економічного механізму управління процесами інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності в умовах нестабільної ринкового середовища перехідної економіки містить ряд підсистем (рис. 4.4), які вирішують свої специфічні завдання, мають свої методи збору й обробки інформації, що знаходить відображення в їх функціонально-структурній побудові.

Незалежно від джерела інформації рекомендується така послідовність дій щодо формування системи інформаційного забезпечення для оцінки проєктів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання [11]:

1 Виділити стадії процесу обґрунтування, кожну з них поділити на етапи.

2 Для кожного з виділених етапів сформулювати цілі, виділити комплекс завдань, вирішення яких веде до досягнення поставлених цілей.

3 Визначити критерії, за якими буде оцінена ефективність проведення робіт кожного етапу.

4 Для кожного з етапів виділити види інформації, необхідної для вирішення поставлених завдань (відомості про споживачів, конкурентів, торговельних і збутових посередників, дані про загальноекономічні умови господарювання, відомості про правові аспекти конкретних видів діяльності і т. п.).

5 Визначити джерела інформації і методи її збору, установити їх кількісні

та якісні характеристики. Наприклад, для збору інформації методом опитування - категорії опитуваних, їхню кількість, територію опитування, час опитування, періодичність опитування і т.п. ; для аналізу друкованих джерел - назви видань, глибину огляду (кількість років, за які буде зібрана інформація), обсяг одного джерела і періодичність видання, кількість джерел і т. п.

6 Визначити час, терміни і періодичність збору інформації і встановити, хто буде здійснювати її збір, обробку й аналіз і якими методами.

7 Розрахувати витрати на збір, збереження, обробку й аналіз інформації.

8 Визначити джерела й умови фінансування процесу формування інформаційної бази.

9 Зібрати інформацію.

10 Виконати аналіз зібраної інформації.

11 Подати отримані результати.

Відповідно інформаційна система організаційно-економічного механізму управління процесами інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності повинна містити функціональні підсистеми, зображені на рис. 4.5.

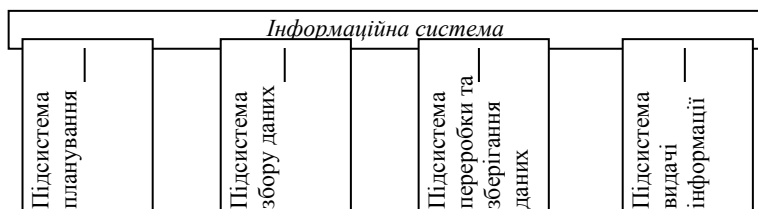


Рисунок 4.5 – Функціональна структура інформаційної системи [11]

Підбиваючи підсумки викладеному вище, можна зробити висновок, що інформаційне забезпечення організаційно-економічного механізму управління процесами інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності в нестабільному ринковому середовищі повинне допомагати встановлювати природу вирішуваних проблем і знаходити їх ефективні рішення, забезпечуючи безперервне одержання і багатокритеріальний аналіз інформації про зовнішнє і внутрішнє середовище суб'єкта господарювання.

Показники ефективності інформації

Основними вимогами до якості інформації повинні бути:

- 1) точність;
- 2) своєчасність;
- 3) повнота;
- 4) комплексність системи інформації;

- 5) адресність;
- 6) правова коректність;
- 7) висока швидкість збору, обробки і передачі;
- 8) актуальність.

Як показники визначення якісних характеристик ефективності інформації для управління процесами інноваційного розвитку можуть бути використані такі коефіцієнти [5]:

- *коефіцієнт повноти інформації* (K_n) – розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_z), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення (K_{zp}):

$$K_n = \frac{K_z}{K_{zp}};$$

- *коефіцієнт суперечності інформації* (K_c) – розраховується як відношення кількості незалежних свідочств на користь ухвалення рішення (K_{nc}) до загальної кількості незалежних свідочств у сумарному обсязі релевантної інформації (K_{ncp}):

$$K_c = \frac{K_{nc}}{K_{ncp}};$$

- *коефіцієнт точності інформації* (K_t) – розраховується як відношення обсягу релевантної інформації (K_p) до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення (K_z):

$$K_m = \frac{K_p}{K_z}.$$

- *коефіцієнт своєчасності надходження інформації* (K_{cv}) [13, 22] – розраховується як відношення кількості незалежних свідочств при збігу в часі надходження інформації і ухвалення рішення ($K_{ncч}$) до загальної кількості незалежних свідочств про надходження інформації у сумарному обсязі релевантної інформації (K_{ncp}):

$$K_{cv} = \frac{K_{ncч}}{K_{ncp}}.$$

Крім оцінки ефективності інформації, необхідно визначити кількість дійсно необхідної інформації (K_{tr}), а також граничну (допустиму) вартість інформації (BI_{tr}), тобто максимальну суму, яку можна за неї заплатити. Для

цього [15] необхідно порівняти очікувані граничні вигоди (ГВ) з очікуваними витратами (ОВ) на її отримання.

Якщо граничні вигоди від купівлі інформації перевищують очікувані витрати (ГВ>ОВ), то таку інформацію можна придбати, а якщо ж навпаки (ГВ<ОВ), то від придбання такої інформації слід відмовитись, оскільки очікуване значення результату в умовах невизначеності перевищить значення в умовах визначеності, тобто навіть при абсолютно точному прогнозі зменшить величину результату.

Гранична вартість повної інформації у роботі [21] розраховується за формулою

$$BI_{гр} = P_i - P_n,$$

де $BI_{гр}$ - гранична вартість повної інформації, грн;

P_i - очікуваний результат в умовах повної інформованості, грн;

P_n - очікуваний результат в умовах неповної інформованості, грн.

Якщо вартість інформації буде перебільшувати граничну ($BI > BI_{гр}$), то таку інформацію купувати не варто, бо її придбання зменшить величину результату, а якщо ($BI \leq BI_{гр}$), то таку інформацію слід придбати.

Не менш важливою є необхідність збору (придбання) інформації, яка буде містити дійсно необхідні відомості. Для цього визначають ефективність пошуку інформації за допомогою показників повноти ($\Pi_{пв}$) і похибки пошуку ($\Pi_{пх}$) [15]:

$$\Pi_{пв} = \frac{K_p}{K_{рм}},$$
$$\Pi_{пх} = 1 - \frac{K_p}{K_3},$$

де K_p – обсяг виданої релевантної інформації;

$K_{рм}$ – обсяг релевантної інформації в інформаційному масиві;

K_3 – загальний обсяг інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення.

Обсяг інформації [14, 15] може розраховуватися кількістю документів або ж у стандартних одиницях, взятих для вимірювання кількості інформації: байт, Кбайт, Мбайт тощо.

Ефективність пошуку інформації перебуває у прямо пропорційній залежності з повнотою пошуку і обернено пропорційній – з похибкою пошуку, тобто ефективність пошуку зростає зі збільшенням показника повноти і зменшенням показника похибки. Однак збільшення повноти

пошуку, а відповідно і його ефективності призводить до зростання вартості інформації, тому необхідно знайти значення повноти пошуку, яке б задовольняло особу, що ухвалює рішення, і витрати на його досягнення не повинні перевищувати граничну вартість інформації.

Накопичення інформації є доцільним до того часу, доки витрати на її одержання не перевищують очікувані вигоди від володіння нею.

Тема 4 Інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на етапах ухвалення рішень з вибору напрямків інноваційного розвитку

- 1 Алгоритм вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств.
- 2 Графічні інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на різних етапах вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.
- 3 Характеристика інформаційного забезпечення для різних етапів вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.
- 4 Обмін інформаційними потоками в процесі ухвалення рішень з вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.

Проблема вибору напрямків інноваційного розвитку, що здійснюється конкретним суб'єктом господарської діяльності, вимагає наявності максимально повного обсягу релевантної інформації (сукупності теоретичних знань, відомостей, у тому числі практичних навичок, що постійно поновлюються [3]), що формує інформаційну систему (базу). Її функції щодо збору, збереження, накопичення, обробки, аналізу і систематизації здійснюється з метою:

- ухвалення економічно обґрунтованих і всебічно зважених рішень;
- зменшення ступеня невизначеності та ризику;
- ефективного використання ресурсів;
- найбільш повної реалізації інтересів і намірів.

Інформаційна база для ВНП повинна містити різні види знань і відомостей [1]:

- зовнішню інформацію (надходить на підприємство із зовнішнього середовища), яка містить дані ринкових досліджень і подій у зовнішньому середовищі щодо ставлення фактичних і потенційних споживачів, дій конкурентів, ділових партнерів, стану розвитку галузі, інформацію про загальноєкономічні, політичні, соціальні, правові та ін. умови господарювання;

- внутрішню інформацію (формується у межах підприємства на основі даних структурних підрозділів) щодо організаційного, виробничого, кадрового, технологічного, інвестиційного, інноваційного потенціалу, стану і можливостей збутової системи, фінансового становища,

конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства в цілому та ін.

Алгоритм вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств

Вибір напрямків інноваційного розвитку пов'язаний зі збором, аналізом і обробкою значного обсягу інформації. Тому з метою подальшого формування інформаційного забезпечення кожного етапу і полегшення опрацювання інформації на рис. 4.6 подано алгоритм вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств [1].

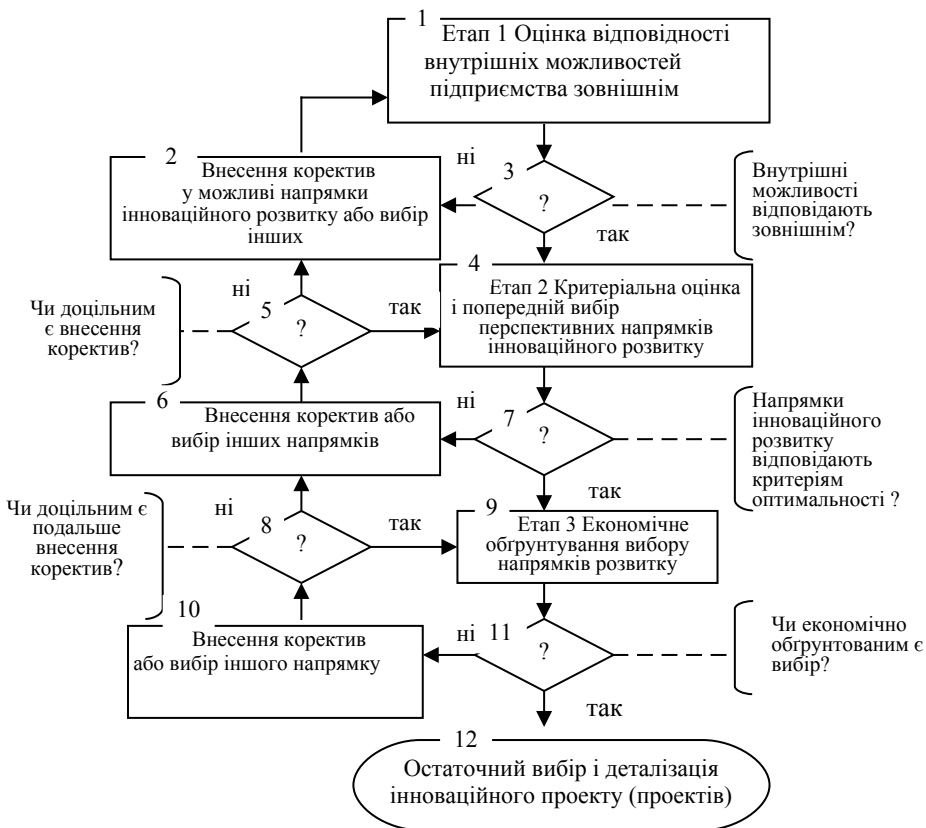


Рисунок 4.6 – Блок-схема алгоритму вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств [1]

Графічні інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на різних етапах вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства

Інформаційні моделі поетапного ухвалення управлінських рішень з ВНІР (рис. 4.7 – рис. 4.9) дозволяють зменшити ступінь невизначеності щодо обсягів і видів необхідної інформації [1].

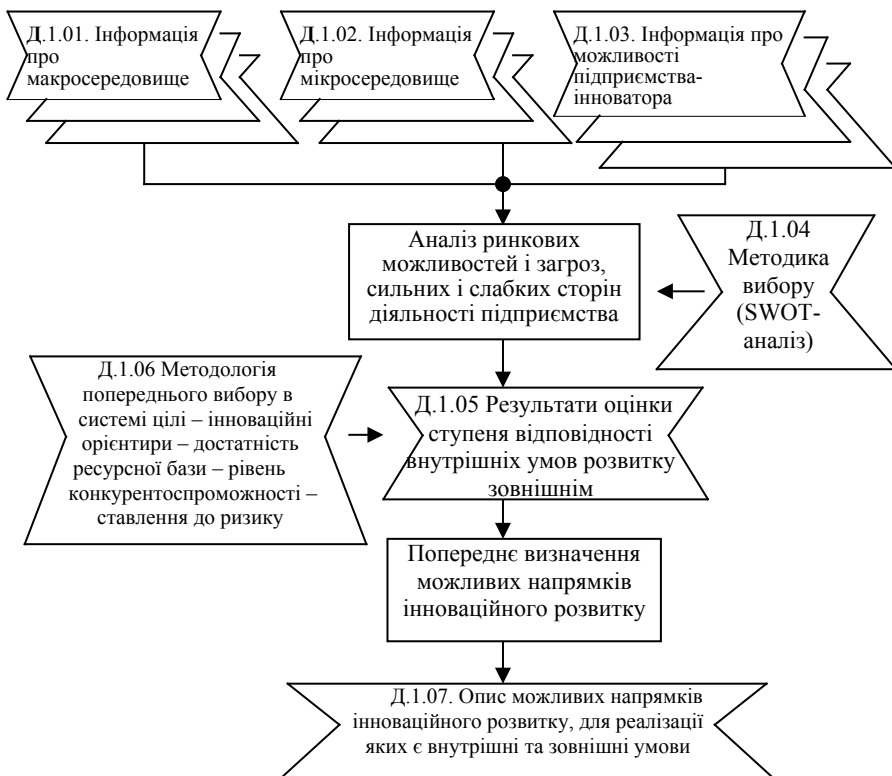


Рисунок 4.7 – Графічна інформаційна модель взаємодії інформаційних потоків на етапі аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім та визначення можливих шляхів приведення їх у відповідність (етап 1, блок 1)

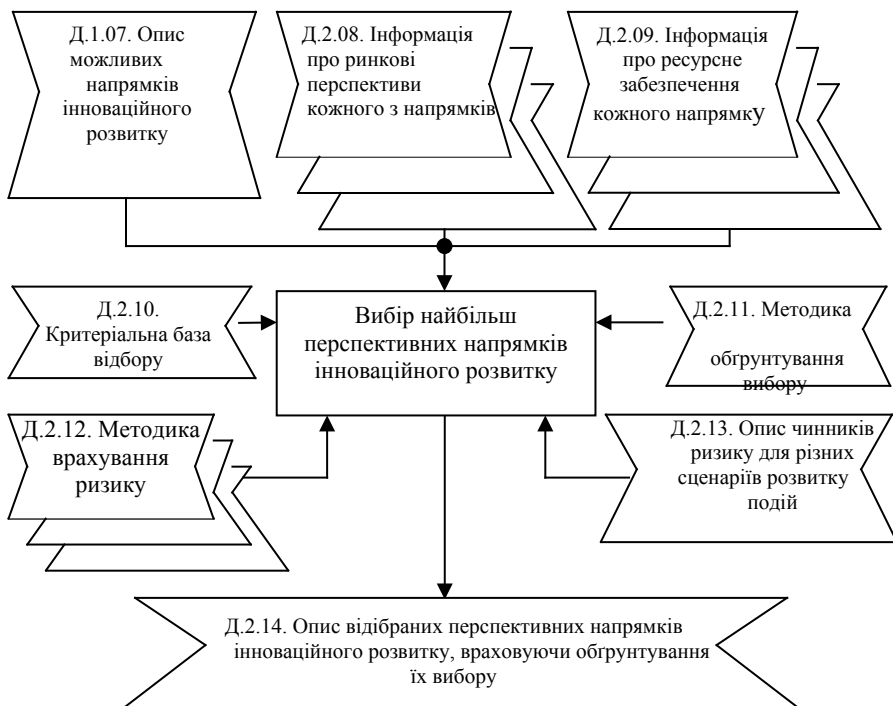


Рисунок 4.8 – Графічна інформаційна модель взаємодії інформаційних потоків на етапі критеріальної оцінки і попереднього вибору найбільш перспективних напрямків інноваційного розвитку (етап 2, блок 4)

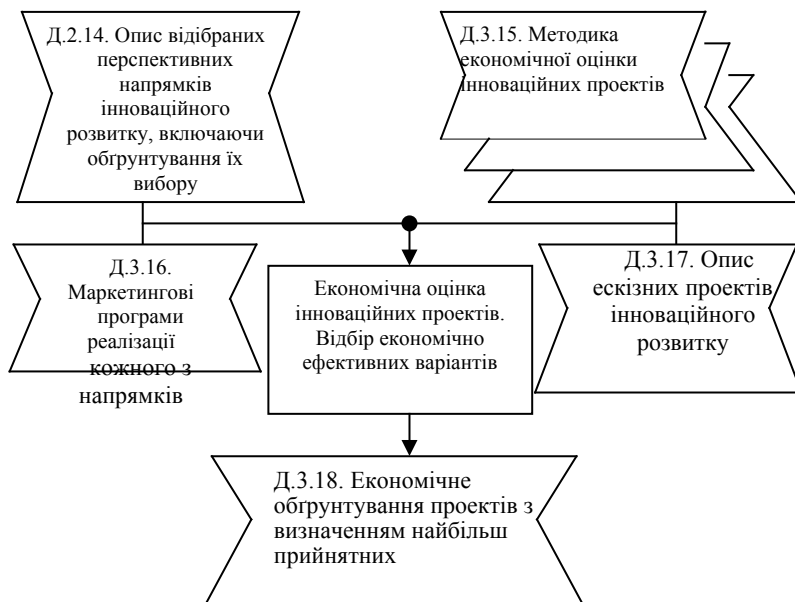


Рисунок 4.9 – Графічна інформаційна модель взаємодії інформаційних потоків на етапі економічного обґрунтування проектів інноваційного розвитку (етап 3, блок 9)

Характеристика інформаційного забезпечення для різних етапів вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства

Інформаційне забезпечення кожного з етапів вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства поєднує такі елементи: етапи – види інформації – джерела її надходження – методи збору і аналізу інформації – суб'єкти збору і аналізу інформації – витрати на збір і точність інформації – форма реалізації інформації при ухваленні рішень (табл. 4.1 – табл. 4.3) [1].

Таблиця 4.1 - Характеристика інформаційного забезпечення етапу 1

Вид інформації	Детальний опис інформації	Джерела надходження	Методи збору і аналізу	Суб'єкти збору і аналізу	Витрати на збір і точність інформації	Форма реалізації інформації при ухваленні рішень
1	2	3	4	5	6	7
Д.1.01	Загальноекономічні та галузеві тенденції розвитку, інноваційна політика держави, науково-технічні досягнення, правове регулювання інноваційної діяльності	Інформаційні бюлетені, періодичні видання; спеціальна література, законодавчі та нормативні акти, комп'ютерні мережі і банки даних	Метод кабінетних досліджень	Інформаційно-аналітичний відділ, відділ інновацій і розвитку потужностей, відділ маркетингу	Витрати на здійснення передплати, придбання літератури, обслуговування комп'ютерної мережі	Д.1.05 Результати оцінки ступеня відповідності внутрішніх умов розвитку зовнішнім
Д.1.02	Потреби, запити і рівень купівельної спроможності споживачів, діючі наявних конкурентів, визначення потенційних конкурентів, взаємовідносини з постачальниками, партнерами та ін. суб'єктами ринку	Результати ринкових досліджень	Метод польових досліджень (опитування)	Відділ маркетингу	Витрати на розроблення, розповсюдження і аналіз анкет	
Д.1.03	Рівень наукоємності виробництва, оновленості технологій, запасів матеріалів тощо; ступінь спрацювання основних засобів; асортимент, якість і конкурентоспроможність продукції, що випускається; забезпеченість матеріально-технічною базою; наявність виробничих потужностей тощо	Функціональні структурні підрозділи	Аналіз розрахованих значень необхідних показників, службової документації, звітів	Відділ інновацій і розвитку потужностей, відділ маркетингу	Витрати на технічне виконання	

Продовження табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7
Д.1.04	Методика вибору, SWOT-аналіз	Загальновідома методика зіставлення ринкових можливостей і загроз із сильними та слабкими сторонами діяльності [18]				
Д.1.06	Рекомендації з ВНІР у системі цілі – інноваційні орієнтири – достатність ресурсної бази – рівень конкурентоспроможності – ставлення до ризику	Див. розділ 2				
Д.1.07	Обґрунтування попереднього визначення можливих напрямків інноваційного розвитку	Д.1.05	Д.1.06	Відділ інновацій і розвитку потужностей	Витрати на технічне виконання	Д.1.07

Таблиця 4.2 – Характеристика інформаційного забезпечення етапу 2

Вид інформації	Детальний опис інформації	Джерела надходження	Методи збору і аналізу	Суб'єкт збору і аналізу	Витрати на збір і точність інформації	Форма реалізації інформації при ухваленні рішень
1	2	3	4	5	6	7
Д.1.07	Див. табл. 4.1					Д.2.14 Обґрунтування вибору перспективних напрямків інноваційного розвитку
Д.2.08	Характеристики потенційних споживачів, конкурентів, посередників	Дані ринкових досліджень	Метод польових досліджень (опитування)	Відділ маркетингу	Витрати на розроблення, розповсюдження і аналіз анкет	
Д.2.09	Обсяг фінансових, матеріальних ресурсів, кількість і кваліфікаційні характеристики персоналу для реалізації кожного з напрямків	Відділ фінансів, кадрові служби, матеріальний відділ	Аналіз службової документації, звітів	Відділ інновацій і розвитку потужностей	Витрати на технічне виконання	

Продовження табл. 4.2

1	2	3	4	5	6	7
Д.2.11	Методичні засади обґрунтування вибору напрямків інноваційного розвитку	Див. розділ 2				
Д.2.12	Методичні підходи врахування ризику	Імовірнісний підхід до оцінки ризику на основі розрахунку очікуваного значення результату (Е), абсолютного розміру ризику (с), відносного розміру ризику (д) [10]				
Д.2.13	Опис чинників ризику для різних сценаріїв розвитку подій	Методика аналізу ризику [6]				

Таблиця 4.3 – Характеристика інформаційного забезпечення етапу 3

Вид інформації	Детальний опис інформації	Джерела надходження	Методи збору і аналізу	Суб'єкт збору і аналізу	Витрати на збір і точність інформації	Форма реалізації інформації
Д.2.14	Див табл. 4.2					Д.3.18 Економічне обґрунтування проектів з визначенням найбільш прийнятних
Д.3.15	Методичні підходи економічної оцінки інноваційних проектів	Загальновідома методика оцінки інноваційних проектів на основі розрахунку чистого зведеного прибутку (NPV), періоду окупності (PP), індексу рентабельності (PI), внутрішньої норми доходності (IRR)				
Д.3.16	Маркетингові програми реалізації кожного з напрямків	Розробляється відділом маркетингу за загальновідомою методикою [7]				
Д.3.17	Опис ескізних проектів інноваційного розвитку	Методики Д.3.15, 3.16	Аналіз попередніх висновків	Відділ інновацій і розвитку потужностей	Витрати на технічне виконання	

Обмін інформаційними потоками в процесі ухвалення рішень з вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства

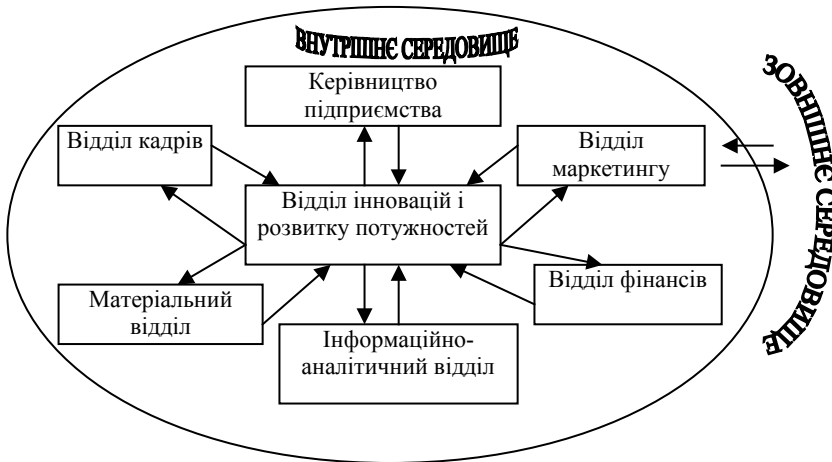


Рисунок 4.10 – Модель обміну інформаційними потоками в процесі ухвалення рішень з ВНІР [1]

Список літератури до розділу 4

1. Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: Дис... канд. екон. наук: 08.02.02. – Суми, 2004. – 186 с.
2. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - К.: МП “ИТЕМ” ЛТД, “Юнайтед Лондон Трейд Лимитед”, 1995. - 448 с.
3. Богданова Е.Л. Информационный маркетинг: Учебное пособие. – Спб: Альфа, 2000. – 174 с.
4. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и инновации. -М.: Информационно-издательский дом “Филинь”, 1997. - 336 с.
5. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке // Актуальные проблемы экономики. – 2003. - №3 (21). – С. 12-19.
6. Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления. – Сумы: ВВП “Мрія-1” ЛТД, 1999. – 222 с.
7. Ильяшенко С.Н. Маркетинг в примерах и задачах: Учебное пособие. – Сумы: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1998 – 112 с.
8. Ильяшенко С.Н. Формирование структуры инвестиционных ресурсов развития предприятия // Бизнес Информ. – 1999. – № 9-10. – С.79-81.

9. Ілляшенко С.Н., Божкова В.В., Прокопенко О.В. Сравнительный анализ механизмов инвестирования в развитие рыночных возможностей отечественных предприятий // Механізми регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. Т.1. "Еколого-економічні проблеми інноваційних процесів". - Суми: ВВП "Мрія-1" ЛТД, 1999. - С.73-81.

10. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. - 2-ге вид., доп. і перероб. - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 220 с.

11. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. - 2-ге вид., перероб. і доп. - Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. - 324 с.

12. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. - Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. - 278 с.

13. Ілляшенко С.М., Біловодська О.А. Деякі аспекти формування інформаційного поля для управління вибором напрямків інноваційного розвитку // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія. Економіка та менеджмент. - 2003. - Вип. 3-4. - С. 26-35.

14. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Менеджмент екологічних інновацій: Навчальний посібник / За ред. С.М. Ілляшенка. - Суми: Вид-во СумДУ, 200. - 266 с.

15. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління: Монографія / За ред. д-ра. екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2002. - 250 с.

16. Крупка М.І. Фінансово-економічні аспекти розвитку малого підприємництва в Україні // Фінанси України. - 1998. - №5. - С.72-78.

17. Махмудов А. Инвестиционная политика выхода из депрессии // Экономика Украины. - 1998. - № 5. - С.37-44.

18. Немцов В.Д. Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. - 560 с.

19. Орлов С. Система амортизации и самофинансирование предприятий // Бизнес Информ. - 1998. - №13-14. - С.51-56.

20. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности. -К.: "Издательство Либра", 1996. - 344 с.

21. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика / Пер. с англ. - М.: Экономика, Дело, 1992. - 510 с.

22. Проблеми управління інноваційним розвитком у транзитивній економіці: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С.М. Ілляшенка. - Суми: ВТД „Університетська книга”, 2005. - 582 с.

РОЗДІЛ 5 СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 1 Розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства

- 1 Особливості розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства.
- 2 Складові стратегії інноваційного розвитку.
- 3 Чинники та критерії вибору інноваційної стратегії.

Особливості розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства

Серед головних *особливостей* розроблення інноваційної стратегії розвитку слід виділити [1]:

1 *Специфіку методів ринкових досліджень, що передують розробленню нововведень (новацій).*

У багатьох випадках розроблення інновацій призводить до створення принципово нових товарів, розроблення нетрадиційних способів їх виробництва і реалізації і т.п. Це веде до того, що традиційні методи аналізу потреб і запитів споживачів для розроблення інновацій у багатьох випадках важко застосувати, тому доводиться вдаватися до специфічних методів, які важко формалізувати.

2 *Збільшення глибини прогнозування майбутнього розвитку подій як результату інноваційної діяльності.*

Характерною рисою інновації є те, що рішення про її розроблення, найчастіше ухвалюється на основі аналізу ідеї, при цьому період часу від формулювання ідеї до її реалізації може бути досить значним. У той самий час помилки, допущені на даному етапі, можуть призвести до величезних втрат і навіть банкрутства. Тому необхідно прогнозувати майбутній розвиток подій на всіх етапах розроблення інновації і виведення її на ринок, що є дуже трудомістким і потребує значних фінансових ресурсів, але в той самий час гарантії позитивного результату дати не можна.

Єдино прийнятним виходом з цієї ситуації є розроблення прогнозу, який постійно уточнюється і коригується в міру розроблення інновації з деяким її випередженням. При цьому на якомусь етапі можливе одержання результату, який свідчить про необхідність припинення робіт з даної інновації і початок розроблення інших ідей.

3 *Різде збільшення обсягів інформації, що переробляється, безупинне її накопичення й аналіз з метою обґрунтованого ухвалення управлінських рішень, своєчасного реагування на можливості і загрози, що з'являються на ринку.*

Прагнення до підвищення точності оцінки ситуації, пов'язаної з

розробленням інновації і її виведенням на ринок, приводить до різкого лавиноподібного збільшення обсягів інформації, що враховується і аналізується. Особливо це стосується тих варіантів інноваційного розвитку, які передбачають розроблення і просування на ринку принципово нових видів товарів, оскільки такі проекти вимагають особливо ретельного обґрунтування внаслідок високого ступеня невизначеності їхньої результативності. При цьому вигоди від ухвалення рішень в умовах більшої визначеності можуть і не компенсувати витрат на одержання інформації. Тому проблема визначення необхідного і достатнього обсягу інформаційної бази стоїть досить гостро (див. розділ 4).

4 Багатоваріантний характер прогнозів, оскільки, як правило, розвиток подій може проходити декількома можливими напрямками, імовірності яких різні.

Дефіцит інформації приводить до того, що не можна однозначно сказати, яким буде результат від інновації. Це можна тільки припускати з певним ступенем імовірності. Необхідно брати в розрахунок альтернативний характер сценаріїв розвитку подій у майбутньому і розробляти кілька альтернативних варіантів стратегії (принаймні для найбільш ймовірних варіантів).

Для виділення сценаріїв розвитку й аналізу ситуацій, що виникають у випадку реалізації цих сценаріїв, уявляється доцільним застосування методів, що базуються на побудові дерева рішень [3], де гілками дерева є чинники, що спричиняють розвиток подій за тим чи іншим варіантом. Це дає можливість “перебрати” і проаналізувати різні поєднання чинників впливу, прогнозувати можливі наслідки та ймовірності їхньої реалізації.

5 Оцінку здатності підприємства сприймати інновації (аналіз інноваційного потенціалу).

Інноваційний розвиток передбачає безупинне розроблення, освоєння виробництва і виведення на ринок різних нововведень. Інноваційний процес потребує єдності технологічних, організаційних і соціальних нововведень, формування нових моделей використання наявних ресурсів.

З цього випливає, що підприємство, яке вибирає інноваційний шлях розвитку, повинне мати певний потенціал, достатній для його реалізації. Як *критерії* оцінки інноваційного потенціалу можна виділити:

- енергійне, гнучке керівництво, здатне йти на ризик;
- прогресивну організаційну структуру управління, орієнтовану на роботу в ринкових умовах;
- високу репутацію і його продукції в споживачів і партнерів;
- наявність інформації про тенденції змін потреб і запитів споживачів, уміння виявляти і прогнозувати приховані (майбутні) потреби і запити;
- добре знання можливостей і потенціалу конкурентів;
- наявність досвіду розроблення інновацій і їх просування на ринку, у тому числі досвіду формування збутової мережі;

- наявність патентів на технічні рішення і технології в обраній галузі діяльності;
- доступ до останніх досягнень науки і техніки в обраній галузі діяльності та суміжних галузях;
- кадровий потенціал (науковий, інженерний і робітничий);
- конкурентоспроможні технології і прогресивне устаткування;
- високу якість продукції і високу культуру виробництва;
- резерви виробничих площ і потужностей тощо.

6 Детальний аналіз чинників ризику й оцінка ступеня їхнього впливу.

Розроблення і виведення на ринок інновацій завжди пов'язані з високим ризиком. Основні *причини* цього:

- можливі різкі зміни економічної, політичної, соціальної, екологічної і інших складових середовища господарювання в процесі розроблення інновації та її просуванні на ринок;
- зміни споживчих запитів;
- несприйнятливості інновацій споживачами;
- непередбачуваність дій конкурентів;
- неадекватна оцінка власних можливостей виробництва і збуту;
- прискорення темпів науково-технічного прогресу, технологічні і технічні прориви і т. п.

У цих умовах необхідно особливо ретельно прогнозувати і кількісно оцінювати ризик інноваційної діяльності (на різних етапах її проведення) з урахуванням усього комплексу чинників ризику з метою розроблення комплексу заходів, спрямованих на зниження, компенсацію чи запобігання можливим негативним наслідкам. Причому цю оцінку доводиться вести в умовах дефіциту інформації, що вимагає специфічних методів оцінки ризику.

7 Ретельний добір методів і джерел фінансування інновацій, враховуючи детальний аналіз альтернативних варіантів.

Високий ризик інноваційної діяльності обумовлює певні ускладнення з пошуком джерел фінансування і відповідно специфіку їх фінансування. Зовнішні інвестори не охоче йдуть на фінансування інноваційних проєктів, а фінансування за рахунок власних коштів для багатьох вітчизняних підприємств практично неможливе. В умовах перманентного бюджетного дефіциту сподіватися на державне фінансування також нереально.

Для фінансування інновацій перспективним є використання венчурного фінансування (див. розділ 4), яке в Україні поки що тільки зароджується за підтримки міжнародних фінансових організацій.

Можливе також використання багатоканального інвестування, залучення портфельних інвесторів, що містять ризикові проєкти у свої диверсифіковані пакети в надії дістати високий прибуток на випадок удачі.

У будь-якому випадку для того, щоб зацікавити інвесторів, необхідні детальний аналіз інноваційного проєкту, аналіз можливих сценаріїв розвитку подій, оцінка ризику.

Оскільки розвиток подій вже в ході реалізації інноваційного проекту може здійснюватися декількома напрямками (внаслідок впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання), то інноваційна стратегія з метою мінімізації ризику повинна передбачати поетапне фінансування і можливість модифікації структури джерел інвестування у випадку зміни умов реалізації проекту, а також зміни умов фінансування. Ця модифікація (відмова від одних із попередньо визначених джерел і залучення інших і/чи зміна пропорцій ресурсів, які мобілізуються з різних джерел) повинна бути адекватною новій ситуації, новому сценарію розвитку подій.

Поетапне фінансування дозволяє не ризикувати всіма коштами відразу, дає певну гнучкість у формуванні структури джерел фінансування інновацій. Однак тут необхідно підтримувати певний компроміс між перевагами і недоліками гнучкого управління формуванням структури інноваційних ресурсів і перевагами і недоліками фінансування, наприклад, на умовах довгострокового кредитування.

8 Тісне ув'язування цілей, етапів і термінів реалізації стратегії з прогнозованими параметрами стадій життєвого циклу нововведення.

З огляду на викладене вище в пункті 7, це означає, що етапи фінансування інновацій повинні відповідати стадіям життєвого циклу нововведення, починаючи з формулювання його ідеї і закінчуючи етапом виведення на ринок і пошуком ідеї наступної новації.

У більш широкому розумінні це означає, що стратегія повинна забезпечувати ефективний розподіл і використання ресурсів, і адаптацію інноваційного процесу стосовно до умов, які змінюються на різних стадіях життєвого циклу нововведення [2]. Оскільки одне нововведення з часом повинне замінити інше, а основу зміни їх поколінь необхідно готувати заздалегідь, то, по суті, стратегія інноваційної діяльності має циклічний характер, тривалість циклу залежить від тривалості життєвого циклу конкретних інновацій. При цьому новий цикл звичайно починається з моменту виведення інновації на ринок, у цей самий час паралельно починається робота над наступною інновацією і т.д.

9 Високі мобільність і адаптивність стратегії, можливість її оперативної переорієнтації стосовно до змін умов зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання.

Інвестиційний та інноваційний клімат в Україні характеризується частими змінами пріоритетів і умов проведення даного виду діяльності, які відбуваються як внаслідок об'єктивних причин, так і внаслідок суб'єктивних дій осіб (груп осіб), що ухвалюють рішення на державному і регіональному рівнях. У цих умовах неминучі корективи інноваційних стратегій конкретних підприємств, аж до зміни пріоритетів в орієнтації на конкретні напрями діяльності. Тому інноваційна стратегія повинна будуватися таким чином, щоб без дорогих і тривалих доробок орієнтувати інноваційну діяльність підприємства на ефективну роботу в нових умовах. Це може бути досягнуте

шляхом глибокого аналізу різних сценаріїв розвитку подій і розроблення відповідних альтернативних варіантів стратегій, а також способів трансформації одного варіанта стратегії в інший з мінімальними втратами часу і коштів. Збільшення витрат на розроблення такої адаптивної стратегії буде багаторазово компенсовано в ході прискореної адаптації до практично неминучих змін умов господарської діяльності.

10 *Необхідність оцінки інноваційної стратегії за комплексом різних критеріїв (багатокритеріальна оцінка стратегії)*. Кожен з них враховує різні чинники, що підвищує точність оцінки, знижує ймовірність упустити щонебудь.

Урахування відзначених особливостей дозволить підвищити ефективність розроблення інноваційних стратегій розвитку підприємств, сформувати моделі їхнього інноваційного розвитку, ефективно управляти інноваційними процесами на рівні окремих суб'єктів господарської (підприємницької) діяльності [5].

Складові стратегії інноваційного розвитку

Нижче наведено складові стратегії інноваційного розвитку фірми за рядом напрямків (табл. 5.1) [5].

Таблиця 5.1 - Складові стратегії інноваційного розвитку

Напрямки стратегії	Заходи
Цільовий ринок	Збільшити частку ринку, зробивши ставку на зацікавлених споживачів конкретної продукції
Позиція товару	Забезпечити привабливість послуг за рахунок збільшення гарантійного терміну експлуатації і надання комплексів послуг
Асортимент товару	Розширення номенклатури послуг і підтримки високої конкурентоспроможності з метою окупації ринкових сегментів, які можуть зайняти конкуренти
Ціноутворення	Проводити політику гнучких цін, здатних швидко реагувати на зміни цін конкурентів і переваг споживачів. Розробити програму зі зниження цін
Реклама	Розгорнути нову рекламну кампанію, орієнтовану на цільовий ринок, з урахуванням стратегії щодо положення товару на ринку. Перерозподілити витрати на рекламні заходи на користь стимулювання цільових споживачів
Просування товару	Збільшити бюджет на просування товару; брати активну участь у виставках та інших формах просування товару
Стимулювання збуту	Розробити процедуру надання продукції в кредит, а також систему гнучких знижок та надбавок залежно від умов надання послуг
Маркетингові дослідження	Замовити аналіз ринку товару, що виробляється, фірмі, яка спеціалізується на проведенні маркетингових досліджень

Чинники та критерії вибору інноваційної стратегії

Науково обґрунтований пошук рішень з вибору конкретного варіанта стратегій повинен базуватися на урахуванні таких основних *чинників*:

- характеристик зовнішнього середовища (економічної, технологічної, політичної, соціальної, правової, екологічної та інших його складових) з огляду на існуючі й очікувані тенденції розвитку;
- регіональних і галузевих особливостей інноваційного розвитку;
- форми власності й організаційно-правової форми господарювання суб'єкта господарської діяльності;
- особливостей функціонування конкретного суб'єкта господарської діяльності, його виробничо-збутового, кадрового, інвестиційного й інноваційного потенціалу;
- порівняльної ефективності функціонування розглянутих варіантів структури управління процесами інвестування розвитку на базі інновацій.

При цьому як критерії *оцінки* і вибору можуть бути запропоновані такі:

- відповідність зовнішнім і внутрішнім умовам функціонування суб'єкта господарювання (з огляду на регіональні особливості), відповідність загальній економічній стратегії його розвитку;
- відповідність цілям інноваційного розвитку;
- оптимальне співвідношення між складовими елементами і функціями, які вони реалізують;
- здатність гнучко перебудовуватися відповідно до змін умов функціонування;
- функціональна ефективність;
- інформаційна прозорість.

Цей перелік може бути розширений, однак використання перерахованих оцінних критеріїв є обов'язковою умовою формування ефективної інноваційної стратегії, особливо на рівні конкретного суб'єкта господарювання (мікрорівні).

Урахування зазначених особливостей дозволить цілеспрямовано формувати стратегії розвитку підприємств, орієнтувати їх на перехід до інноваційного науково-технічного шляху розвитку в процесі досягнення їхніх стратегічних цілей.

Тема 2 Інвестиційна та маркетингова стратегії інноваційного розвитку

- 1 Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку.
- 2 Складові загальноекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання.
- 3 Взаємодія стратегій розвитку підприємства. Принцип паралельності

розроблення інвестиційної і маркетингової стратегій інноваційного розвитку.

- 4 Принципи, етапи та критерії розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку.

Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку

Наявність чітко окресленої стратегії розвитку традиційно вважається сильною стороною діяльності практично будь-якого суб'єкта господарської діяльності, що розраховує тривалий час утримуватися на ринку.

Існують різні визначення поняття “інвестиційна стратегія”. Найбільш точно відбиває її зміст таке визначення. *Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку* – це динамічний процес ресурсного забезпечення підприємства, що розвивається (насамперед на базі нових технологій, нових способів організації виробництва і управління, нових товарів і способів їхньої реалізації і т.д.), в умовах зовнішнього середовища, що змінюються.

Складові загальнооекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання

В умовах ринку діяльність практично будь-якого суб'єкта господарської діяльності значною мірою визначається зовнішніми умовами, у першу чергу потребами і запитами споживачів, діяльністю конкурентів і ділових партнерів і т. п. Тому формування системи довгострокових цілей загальнооекономічної діяльності відбувається в результаті прогнозування можливих змін параметрів зовнішнього середовища і зіставлення їх зі стратегічним потенціалом суб'єкта господарювання.

У сформованій в такий спосіб системі цілей (за кожним напрямком розвитку: науково-технічна діяльність, виробництво, постачання, збут, фінанси і т.д.), підлеглий загальній стратегічній меті (стратегічною метою може бути, наприклад, стійкий розвиток підприємства відповідно до обраної місії протягом тривалого періоду часу), займають своє місце і цілі інвестиційної, маркетингової, виробничої, збутової, цінової, організаційної й інших стратегій (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 – Складові загальної економічної стратегії розвитку суб'єкта господарської діяльності [6]

Взаємодія стратегій розвитку підприємства. Принцип паритетності розроблення інвестиційної і маркетингової стратегій інноваційного розвитку

Серед функціональних сфер організаційної структури управління суб'єкта господарювання провідними є маркетинг і інвестиційна діяльність, оскільки саме ці сфери визначають стратегію розвитку підприємства. Вони ж багато в чому визначають і зміст інноваційної стратегії, приводячи у відповідність виявлені варіанти розвитку ринкових можливостей і їхнє ресурсне забезпечення.

Маркетинг як загальна методологія ринкової діяльності суб'єкта господарювання орієнтує його на виявлення, аналіз і урахування чинників, що впливають на виробництво продукції - виробів або послуг, і її просування на ринку до споживача, створення і стимулювання попиту.

У рамках інвестиційної стратегії розробляють підходи до ресурсного забезпечення реалізації наявних ринкових можливостей інноваційного розвитку, у т. ч. формування оптимальної структури інвестицій, пошук найбільш ефективних напрямків їхнього вкладення - з точки зору максимізації доходу і мінімізації ризику.

При цьому інвестиційна стратегія [4] має певну подвійність.

З одного боку, пошук варіантів інвестування в інноваційний розвиток виконується в рамках формування загальноекономічної стратегії. Тобто

інвестиційна стратегія інноваційного розвитку є підлеглою до загальноекономічної стратегії суб'єкта господарювання (поряд з маркетинговою, виробничою, збутовою, фінансовою, кадровою й іншими функціональними стратегіями).

З іншого боку, формування інвестиційної стратегії інноваційного розвитку (під нею слід розуміти стратегію залучення інвестиційних ресурсів конкретним суб'єктом господарської діяльності) виконується шляхом аналізу існуючих і потенційних джерел і механізмів фінансування інновацій, які він може задіяти, що, у свою чергу, впливає на загальну економічну стратегію й у ряді випадків приводить до її коригування.

Узгодження загальноекономічної стратегії розвитку підприємства й інвестиційної виконується за схемою, наведеною на рис. 5.2.

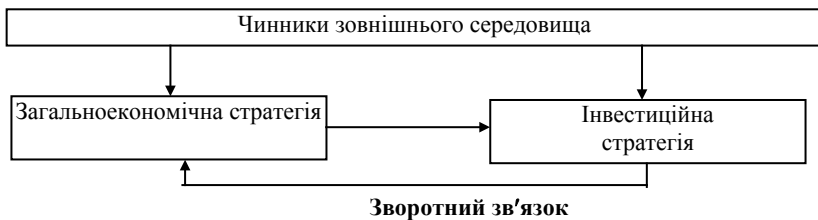


Рисунок 5.2 – Схема взаємодії загальноекономічної і інвестиційної стратегій інноваційного розвитку

Для суб'єктів господарської діяльності управління інноваційною діяльністю означає управління розвитком ринкових можливостей, де інновації є джерелом розвитку, а інвестиції – джерелом його ресурсного забезпечення, при цьому відбувається формування цільових ринків суб'єктів господарювання шляхом розвитку існуючих або створення нових на базі інновацій.

Таким чином, у процесі розроблення маркетингової й інвестиційної стратегій відбувається формування найбільш загальних, стратегічних підходів до реалізації цілей загальноекономічної стратегії інноваційного розвитку суб'єкта господарської діяльності. Інші функціональні стратегії (див. рис. 5.1) деталізують ці підходи стосовно конкретних напрямків і сторін його діяльності. Формування функціональних стратегій відбувається в рамках загальноекономічної стратегії інноваційного розвитку (відповідно до сформованих стратегічних підходів) з урахуванням можливостей їхнього інвестиційного забезпечення. У процесі формування конкретних функціональних стратегій можливе коригування інвестиційної стратегії і через неї загальноекономічної. Тобто узгодження функціональних стратегій розвитку відбувається за допомогою інвестиційної. Схема такої взаємодії наведена на рис. 5.3.



Рисунок 5.3 – Схема взаємозв'язків стратегій розвитку підприємства

Наведена схема показує, що маркетингова стратегія й інвестиційна стратегія повинні розроблятися практично одночасно, взаємно узгоджуючи можливості інноваційного розвитку і можливості його ресурсного забезпечення (див. вище), при цьому в процесі їх розроблення відбувається уточнення загальної економічної стратегії розвитку суб'єкта господарської діяльності, формуються стратегічні підходи до розроблення інших функціональних стратегій. Отже, інвестиційну діяльність суб'єктів господарювання слід розглядати в нерозривному зв'язку з їхньою маркетинговою діяльністю щодо виявлення, аналізу і реалізації проектів інноваційного розвитку існуючих і перспективних ринкових можливостей.

Тому *методологічний принцип паралельності розроблення маркетингової й інвестиційної стратегій інноваційного розвитку суб'єктів господарської діяльності* полягає у тому, що розроблення маркетингової й інвестиційної стратегій повинне виконуватися паралельно й узгоджено, щоб кожен з намічених у маркетинговій стратегії напрямків інноваційного розвитку був забезпечений відповідними інвестиційними ресурсами. Відповідно прийняті напрямки інвестування повинні розширювати ринкові можливості інноваційного розвитку суб'єкта господарювання і стимулювати їх реалізацію.

Дійсно, розвиваючись інноваційним шляхом, суб'єкт господарювання змушений удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, набувають досвіду його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т. п., тобто зростає його інноваційний потенціал. Тим самим розширюються адаптаційні можливості суб'єкта господарської діяльності до змін ринкового середовища. Тобто суб'єкт господарювання зможе реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює його можливості, природно завжди є певна межа розвитку, принаймні за масштабами діяльності.

Дотримання принципу паралельності дозволить уникнути ситуацій, коли виявлені ринкові можливості неможливо реалізувати через відсутність ресурсів. Паралельність розроблення маркетингової й інвестиційної стратегій дає можливість оперативно оцінити перспективи ресурсного забезпечення виявлених варіантів інноваційного розвитку і за відсутності таких перейти до розгляду альтернативних варіантів.

Для перспективних з погляду можливостей ресурсного забезпечення варіантів паралельність маркетингової й інвестиційної стратегій означає скорочення термінів їх розроблення, зменшення витрат, оскільки можливі протиріччя і розбіжності можна оперативно і вчасно виявити й усунути ще на попередніх стадіях [5, 6].

Принципи, етапи та критерії розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку

Розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку підприємницьких структур і окремих суб'єктів підприємницької (господарської) діяльності повинна базуватися на таких [4] *принципах*:

1 *Підпорядкованість стратегічних цілей інвестиційної стратегії стратегічним цілям інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.*

Інвестиційна стратегія повинна забезпечувати динамічне приведення ресурсного потенціалу суб'єктів господарської діяльності у відповідність до постійних змін умов господарювання, забезпечити реалізацію виявлених напрямків і варіантів інноваційного розвитку в нестабільному ринковому середовищі перехідної економіки. Формування інвестиційної стратегії повинне відбуватися на основі загальних цілей інноваційного розвитку суб'єкта господарювання.

2 *Варіабельність і гнучкість стосовно до змін зовнішніх умов.*

Розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку суб'єкта господарювання багато в чому базується на складних різноманітних прогнозах розвитку ринкових процесів, прогнозуванні векторів розвитку економічної, технологічної, політичної, правової, соціальної, екологічної та ін. складових середовища господарювання, у якому відбуваються часті (часом непередбачені) зміни. Розвиток подій може відбуватися за декількома сценаріями, імовірності яких різні. Прогнозування й урахування можливих сценаріїв розвитку подій, що відбуваються в зовнішньому середовищі, дозволяють уникнути небезпеки однобічного погляду на майбутні шляхи розвитку, дає можливість заздалегідь “програти” варіанти розвитку подій і намітити відповідні плани реагування.

Тому інвестиційна стратегія інноваційного розвитку повинна передбачати багатоваріантність розвитку подій і бути придатною для реалізації при зміні умов господарювання.

3 *Відповідність інвестиційної стратегії існуючому інвестиційному*

клімату, напрямкам державного регулювання інноваційних і інвестиційних процесів з урахуванням перспектив їх зміни.

Інвестиційна стратегія повинна будуватися таким чином, щоб використовувати позитивні моменти державної інноваційної й інвестиційної політики і нівелювати дію деструктивних її елементів, вона повинна відповідати існуючому інвестиційному клімату (не “лакувати” дійсність, але й уникати перестрашування). При цьому необхідно відслідковувати і враховувати існуючі тенденції в інноваційній і інвестиційній політиці держави в цілому й окремих її регіонів.

4 Паралельність розроблення маркетингової і інвестиційної стратегій інноваційного розвитку (див. вище).

Забезпечує узгодження інвестиційної і маркетингової стратегій інноваційного розвитку за цілями і етапами реалізації, є неодмінною умовою розвитку суб'єкта господарювання як адаптивної, динамічної системи, яка самоорганізується і саморозвивається (див. розділ 1).

5 Прийнятний (виправданий) рівень ризику інвестиційних рішень.

Як правило, інвестиційну стратегію можна будувати по-різному, тобто існує багатоваріантність в ухваленні рішень. Кожен варіант інвестиційної стратегії може забезпечити певний ефект інвестування, але й одночасно характеризується наявністю ризику як можливістю певного рівня втрат. Багатоваріантність розвитку подій у випадку реалізації конкретної інвестиційної стратегії завжди пов'язана з ризиком, оскільки заздалегідь невідомо, який з варіантів буде реалізований у дійсності. При цьому, як правило, варіанти з більшою ефективністю є і більш ризикованими. Природно, варіанти, що не приносять ефекту, ми не розглядаємо.

Виникає проблема, якому з варіантів віддати перевагу: більш ефективному (такому, що приносить більший прибуток у розрахунку на одиницю вкладених коштів), але і більш ризикованому або менш ризикованому, але і менш ефективному.

З множини варіантів варто вибирати ті, котрі мають більшу ефективність і менший ризик у розрахунку на одиницю результату (прибутку). При цьому ризик даного варіанта повинен перебувати в допустимих межах (як ризик одержувача інвестицій, так і ризик інвестора). Ризик кожного варіанта розглядається як результуюча ризиків різної природи: загальноекономічного, політичного, соціального, екологічного і т.п.

При оцінці рівня ризику альтернативних проектів варто уникати як недооцінки ризику, так і його переоцінки. У першому випадку це може призвести до зниження ефективності інвестування або ж до значних утрат як з боку інвестора, так і з боку одержувача інвестицій. У другому випадку - можна відкинути цілком прийнятні варіанти.

6 Достатність інвестиційних ресурсів для реалізації проектів інноваційного розвитку.

Даний принцип означає, що стратегія інвестування повинна забезпе-

чувати мобілізацію власних і запозичених чи залучених інвестиційних ресурсів в обсягах, достатніх для реалізації прийнятих проектів інноваційного розвитку, з урахуванням багатоваріантності сценаріїв реалізації кожного з них і поправки на ризик, у тому числі на проведення заходів, спрямованих на запобігання, зниження або компенсацію.

7 Ефективність інвестування.

Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку повинна приносити економічні (і позаекономічні, наприклад, соціальні, екологічні і т.д.) результати відповідно до цілей загальноекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання, забезпечуючи при цьому їх досягнення при зміні умов зовнішнього середовища у певних межах. Природно, можливі деякі варіації результатів залежно від сценарію розвитку подій у майбутньому.

Цілі інвестиційних стратегій інноваційного розвитку конкретних суб'єктів господарювання можуть бути різними залежно від цілей загальноекономічної стратегії їх розвитку. Однак у загальному випадку як головну мету варто виділити: ресурсне забезпечення прийнятих проектів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання.

Розроблення стратегії інвестування інновацій необхідно виконувати за такими *етапами*:

- 1) конкретизація стратегічних цілей залежно від варіантів інноваційного розвитку на базі існуючих і перспективних ринкових можливостей;
- 2) аналіз існуючих джерел і механізмів інвестування, особливостей державної і регіональної інвестиційної й інноваційної політики, інвестиційного клімату;
- 3) формування оптимальної структури інвестиційних ресурсів (ураховуючи джерела і механізми інвестування);
- 4) деталізація інвестиційної стратегії за джерелами інвестування, напрямками інвестування, етапами і термінами реалізації тощо;
- 5) оцінка розробленої стратегії з погляду відповідності зовнішнім і внутрішнім умовам реалізації;
- 6) контроль за реалізацією.

Для оцінки інвестиційної стратегії суб'єкта господарювання можна використовувати такі критерії:

- 1) відповідність інвестиційної стратегії загальноекономічній стратегії інноваційного розвитку;
- 2) відповідність обраних джерел інвестування напрямкам інвестування, прийнятій послідовності реалізації інвестиційної стратегії та її стратегічним цілям;
- 3) можливості реалізації інвестиційної стратегії в існуючих економічних, політичних і т. п. умовах з урахуванням тенденцій їхньої зміни;
- 4) привабливість обраного напрямку розвитку суб'єкта господарювання і розробленої інвестиційної стратегії для потенційних інвесторів;
- 5) прийнятність ризику, пов'язаного з реалізацією інвестиційної стра-

тегії, як для інвесторів, так і для одержувача інвестицій;

б) результативність інвестування для інвесторів і одержувачів інвестицій (досягнення поставлених цілей інвестування).

Стратегія інвестування надалі є основою для розроблення відповідних інноваційних проектів і програм у рамках загальної економічної стратегії інноваційного розвитку суб'єкта господарювання [5].

Список літератури до розділу 5

1. Ильяшенко С.Н., Колдин Л.Я., Прокопенко О.В. Инновационная стратегия развития хозяйствующего субъекта. Особенности разработки // Вісник технологічного університету Поділля Серія. Економіка. – 1999. - № 5. - С.116-120.

2. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М.Гохберг, С.Ю.Ягудкин и др. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 327.

3. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. – 2-ге вид., доп. і перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.

4. Ильяшенко С.Н. Формирование целевого рынка (Инвестиционная стратегия) // Бизнес Информ. - 1998. - №21-22. - С.52-54.

5. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Суми: ВТД "Університетська книга"; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

6. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.

ДОДАТОК А (довідковий)

Систематизація підходів щодо визначення сутності інновації

Таблиця А.1 - Варіанти визначення поняття “інновації”

Автор	Визначення поняття “інновації”	Зауваження
1	2	3
<i>Інновація як система</i>		
Й. Шумпетер	Зміни з метою впровадження і використання нових видів товарів споживання, нових виробничих і транспортних засобів, ринків та форм організації в промисловості	Не враховані можливість використання нових видів сировини та внесення змін у якісний та кількісний склад кадрів. Не забезпечена обов’язковість підвищення ефективності, не розглянуті інновації, які можна віднести до соціальної сфери
М. Лапін	Конструювання нових способів та продуктів... У більш широкому філософському розумінні – це функція розвитку культури як сукупності життєдіяльності людини. Нововведення є цілісною, внутрішньо суперечливою та динамічною системою	Не підкреслено особливостей інновації та виробництва
<i>Інновація як зміна</i>		
Л. Водачек	Цільова зміна у функціонуванні підприємства як системи (кількісна, якісна, в будь-якій сфері діяльності підприємства)	А також: нова сировина, нові види товарів і послуг, нові ринки збуту та ефект від внесених змін
Ю. Яковець	Якісні зміни у виробництві, які можуть належати як до техніки і технології, так і до форм організації виробництва і управління	Не визначено отримання ефекту від впровадження інновації

Продовження табл. А.1

1	2	3
Ф. Валента	Зміна в первісній структурі виробничого механізму, тобто перехід від його внутрішньої структури до нового стану: стосується продукції, технології, засобів виробництва, професійної, кваліфікаційної структури робочої сили, організації; зміни з позитивними і негативними соціально-економічними наслідками	Не враховано можливість використання нових видів сировини, нових ринків збуту. Відзначена ймовірність негативних наслідків, що позбавляють інновацію сенсу
<i>Інновація як процес</i>		
Б. Твісс	Процес нововведення як передача наукового або технічного знання “безпосередньо у сферу потреб споживача; продукт при цьому перетворюється у носія технології”	Не розглянуті організаційно-управлінські, соціальні та інші інновації. Не зазначено отримання нових або поліпшених продуктів
Х. Хауштайн	Впровадження в практику, здійснення та використання ідеї, пропозиції, науково-дослідного рішення, моделі	Не простежено рух ідей до ринку. Не розглянуто можливість зміни у структурі організації виробництва, у складі кадрів, обов’язкову ефективність прийнятої ідеї
Т. Брайан	Процес, в якому інтелектуальний товар – винахід, інформація, ноу-хау або ідея, – набуває економічного змісту	Необхідно зазначити, що обов’язковим є позитивний ефект, втілений у новому або поліпшеному товарі, а також те, що ідея повинна бути реалізована на ринку

Продовження табл. А.1

1	2	3
Б. Санто	Суспільний, технічний, економічний процес, практичне використання ідей, винаходів, які приводять до створення кращих за своїми якістьми виробів, технологій, орієнтованих на економічну вигоду, прибуток, додатковий дохід, охоплює весь спектр видів діяльності від досліджень і розробок до маркетингу	Не враховані виробничі кадри, виробничі і транспортні засоби, структура виробництва
В. Раппопорт	Практичне здійснення якісно нових рішень, сутність стратегії та змісту стратегії підприємства	Не визначено можливість використання інновацій
В. Мединський, Л. Шаршукова	Суспільний, технічний економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продуктів, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень	Товари повинні бути реалізовані на ринку та бути конкурентоспроможними
С. Валдайцев	Освоєння нової продуктової лінії, що ґрунтується на спеціально розробленій оригінальній технології, яка здатна вивести на ринок продукт, що задовольняє не забезпечені існуючою пропозицією потреби	Не зазначені організаційно-управлінські, соціальні, інформаційні інновації, не внесені зміни в склад кадрів і структуру виробництва

Продовження табл. А.1

1	2	3
<i>Інновація як результат</i>		
А. Левінсон	Результат, підсумок попередньо проведеної наукової, практичної, організаційної роботи	Не підкреслено необхідність отримання ефекту, отримання нових або поліпшених продуктів. Не враховано можливість використання нових видів сировини, нових ринків збуту
С. Бешелев, Ф. Гурвич	Як сам реалізований в суспільному виробництві науковий або технічний результат, так і процес його використання	Інновації – це особливий інструмент підприємництва. Не враховано отримання ефекту
Р. Фатхутдінов	Кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або інших видів ефекту	Не враховано отримання нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів, послуг, технологій
Е. Уткін	Об'єкт, який впроваджений у виробництво в результаті проведення наукового дослідження або відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога; характеризується більш високим технологічним рівнем, новими споживчими якостями товару або послугами порівняно з попереднім продуктом; виробнича, організаційна, фінансова, науково-дослідна, навчальна та інші сфери, що забезпечують економію затрат або умови для економії	Не прослідковано вихід “об'єкта” на ринок

Продовження табл. А.1

1	2	3
С. Ілляшенко, О. Прокопенко	Кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді удосконалених або нових товарів (виробів або послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку та підвищенню ефективності функціонування підприємств	Не зазначено інновації, які можна віднести до соціальної сфери і, як наслідок, їх впровадження – отримання соціального ефекту
Закон України “Про інноваційну діяльність” № 40-IV від 4.07.2002	Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технологія, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери	Слід врахувати можливість впровадження нових видів сировини, зміни в складі кадрів, які приведуть до отримання ефекту

Методологія вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства

Цілі	Інноваційні орієнтири	Достатність ресурсів	Рівень конкурентоспроможності	Ставлення до ризику	Рекомендовані напрямки	
					класифікаційні ознаки	напрямки
Ринкові	Відповідні цілям підприємства	Надлишок	Високий	Схильний	стратегічна спрямованість	захисні
						...
						наступальні
						глобальні
Організаційно-управлінські		Норма	Середній	Нейтральний	масштаби	локальні
						стратегічні
						оперативні
						виробничі
						...
						адміністративні
						довгострокові
						середньострокові
...	Нестача	Низький	Противник	короткострокові	продуктові	
					...	
Виробничі				сфера застосування	ресурсні	
					розроблення і реалізація нового товару	
				маркетингові позиції	...	
				спонуальні мотиви	диверсифікація виробництва і збуту	
					всесічні переваги	
					...	
					ефект іміджу	

Продовження додатка Б

Таблиця Б.2 – Методологія вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства в системі: цілі – інноваційні орієнтири – достатність ресурсної бази – рівень конкурентоспроможності – ставлення до ризику

Критерії вибору					Рекомендовані напрямки інноваційного розвитку							
цілі підприємства	інноваційні орієнтири	достатність ресурсної бази	рівень конкурентоспроможності	ставлення до ризику особи	за стратегічною спрямованістю	за масштабами	за рівнем аналізу	за функціональною діяльністю	за строком реалізації	за сферою застосування	з маркетингових позицій	за спонукальними мотивами
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Р И Н К О В І	Вихід на нові ринки; нові регіони; пропозиція нових товарів тощо	Надлишок	Високий	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний	Маркетинговий	Довгостроковий	Ринковий	Диверсифікація виробництва і збуту	Завоювання симпатій споживача або всебічні переваги
				Нейтральний	Наступальний або збалансований	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий			
				Противник	Збалансований або захисний	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Довгостроковий або середньостроковий			
		Норма	Високий або Середній	Схильний	Наступаючий	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий		Реалізація нових товарів	Ефект іміджу або всебічні переваги
				Нейтральний	Збалансований	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Середньостроковий			
				Противник	Захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий			
		Нестача	Низький	Схильний	Збалансований або захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий		Розширення меж ринку	Ефект чорного кола

				Нейтральный	Збалансований або абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			
				Противник	Абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
В И Р О Б Н И Ч І	Впровадження нової техніки і технологій; виробництво нових товарів; виробництво нових моделей продукції, що випускається, освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів тощо	Надлишок	Високий	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний	Виробничий	Довгостроковий	Технологічний, продуктовий, ресурсний	Диверсифікація виробництва і збуту	Завоювання симпатій споживача або всебічні переваги
				Нейтральний	Наступальний або збалансований	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий			
				Противник	Збалансований або захисний	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Довгостроковий або середньостроковий			
		Норма	Високий або середній	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий		Розроблення нових товарів	Ефект іміджу або всебічні переваги
				Нейтральний	Збалансований	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Середньостроковий			
				Противник	Захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий			
		Нестача	Низький	Схильний	Збалансований або захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий		-	Ефект чорного кола
				Нейтральний	Збалансований або абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			
				Противник	Абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
СОЦІАЛЬНИ	Впровадження та реалізація нових форм активізації персоналу, кадрових інновацій, впровадження інноваційної моделі мислення, впровадження нових технологій та товарів, призначених для поліпшення соціального становища і досягнення соціального ефекту	Надлишок	Високий	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний	Соціальний	Довгостроковий	Організаційно-управлінський, технологічний, продуктивний	-	Завоювання симпатій споживача або всебічні переваги
				Нейтральний	Наступальний або збалансований	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий			
				Противник	Збалансований або захисний	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Довгостроковий або середньостроковий			
		Норма	Високий або середній	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий		-	Ефект іміджу або всебічні переваги
				Нейтральний	Збалансований	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Середньостроковий			
				Противник	Захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий			
		Нестача	Низький	Схильний	Збалансований або захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий		-	Ефект чорного кола
				Нейтральний	Збалансований або абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			
				Противник	Абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
О Р Г А Н І З А Ц І Й Н О - У П Р А В Л І Н С Ь К І	Впровадження та реалізація нових методів організації виробництва, маркетингу, системи управління тощо	Надлишок	Високий	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний	Аміні-стра-тивний	Довгостроковий	Організаційно-управлінський	-	-
				Нейтральний	Наступальний або збалансований	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий			
				Противник	Збалансований або захисний	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Довгостроковий або середньостроковий			
		Норма	Високий або середній	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий		-	-
				Нейтральний	Збалансований	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Середньостроковий			
				Противник	Захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий			
		Нестача	Низький	Схильний	Збалансований або захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий		-	-
				Нейтральний	Збалансований або абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			
				Противник	Абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ф І Н А Н С О В О - Е К О Н О М І Ч Н І	Впровадження і реалізація нових фінансових інструментів та методів	Надлишок	Високий	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний	Фінансово-економічний	Довгостроковий	Організаційно-управлінський	-	-
				Нейтральний	Наступальний або збалансований	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий			
				Противник	Збалансований або захисний	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Довгостроковий або середньостроковий			
		Норма	Високий або середній	Схильний	Наступальний	Глобальний	Стратегічний		Довгостроковий		-	-
				Нейтральний	Збалансований	Глобальний або локальний	Стратегічний або оперативний		Середньостроковий			
				Противник	Захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий			
		Нестача	Низький	Схильний	Збалансований або захисний	Локальний або глобальний	Оперативний або стратегічний		Середньостроковий або короткостроковий		-	-
				Нейтральний	Збалансований або абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			
				Противник	Абсорбуючий	Локальний	Оперативний		Короткостроковий			

ДОДАТОК В (обов'язковий)

Аналіз етапів інноваційного циклу

Таблиця В.1 – Аналіз етапів інноваційного циклу

Етап	Мета	Інструментарій (методи досягнення мети)	Результати
1	2	3	4
1 Вибір напрямків інноваційного розвитку	Виявити перспективні напрямки розвитку в існуючих умовах з урахування перспектив їх зміни	SWOT-аналіз, STP-аналіз, SNW-аналіз, SW-аналіз, методика, викладена у розділі 2	Напрямки розвитку, для реалізації яких є внутрішні і зовнішні умови
2 Генерація ідей інновацій (окремо для кожного з виділених напрямків розвитку)	Генерація ідей нових товарів, технологій, методів організації виробництва і збуту	Аналіз потреб і запитів споживачів. Мозкова атака, синектика, ліквідація ситуацій глухого кула, морфологічні карти	
3 Відбір ідей	Відібрати ідеї, прийнятні для реалізації на даному конкретному підприємстві	Якісно-кількісна оцінка (із застосуванням експертних оцінок) для визначення: чи буде ринок для інновації? чи існує технічна і економічна можливість розробити, виготовити і просувати на ринку інновації? чи буде інновація приносити прибуток і як це позначиться на діяльності інноватора?	Перелік відібраних для реалізації ідей та попереднє обґрунтування їх вибору
4 Розроблення задуму товару та його перевірка	Виразити ідею товару у доступній і зрозумілій споживачам формі – задумі товару. Встановити ставлення споживачів до задуму товару (наприклад, шляхом анкетування)	Запропонований Ф.Котлером підхід до розгляду задуму товару на трьох рівнях. Стандартні маркетингові опитування споживачів	Словесний опис задуму, що супроводжується ескізами і принциповими схемами. Аналіз результатів опитування, враховуючи бланки анкет і опис методики опитування

Продовження табл. В.1

1	2	3	4
5 Комплексний аналіз ринку і розроблення стратегії маркетингу щодо виведення товару на ринок	Визначити ринкові перспективи нового товару. Розробити заходи комплексу маркетингу щодо просування нового товару на ринок	Стандартні методики проведення ринкових досліджень і аналізу їх результатів; методики сегментації ринку; методики розроблення товарної, цінової, збутової і комунікаційної політики	Програма маркетингу з виведення нового товару на ринок, яка має довгострокові і поточні цілі
6 Оцінка можливості досягнення цілей маркетингової програми	Оцінити технічну і економічну можливість та доцільність розроблення, виготовлення і просування нової продукції на ринок	Методи функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Техніко-економічний аналіз. Методи оцінки економічного ефекту і ефективності	Техніко-економічне обґрунтування проекту виробництва нової продукції
7 Розроблення товару	Розроблення конструкторської і технологічної документації. Виготовлення дослідних зразків і їх випробування у лабораторних умовах	Стандартні конструкторські і технологічні підходи, підходи до організації виробничого процесу за місцем і часом. Методики випробувань	Технічна документація (конструкторська і технологічна). Дослідні зразки. Звіти про випробування
8 Ринкові випробування нової продукції	Оцінити ставлення споживачів до нової продукції, а також ефективність методів її просування на ринок	Методики збору маркетингової інформації: експеримент, спостереження та ін.	Рекомендації щодо доведення до вимог споживачів техніко-економічних характеристик продукції і методів її просування на ринок

Навчальне видання

Конспект лекцій
з дисципліни „**Управління інноваційним розвитком**”
для студентів факультету економіки та менеджменту
спеціальності 6.050100 „Маркетинг”
усіх форм навчання

Укладачі: С.М. Ілляшенко
О.А. Біловодська

Редактор Т.Г. Чернишова
Відповідальний за випуск С.М. Ілляшенко

Комп'ютерний набір О.А. Біловодської

Підп. до друку _____, поз.
Формат 60х84/16. Папір офс. Друк офс.
Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк.
Тираж 150 пр. Собівартість вид.
Зам. №

Видавництво СумДУ при Сумському державному університеті
40007, Суми, вул. Р.-Корсакова, 2
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного
реєстру
ДК № 2365 від 08.12.2005.
Надруковано у друкарні СумДУ
40007, Суми, вул. Р.-Корсакова, 2.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

До друку та у світ
дозволю на підставі
“Єдиних правил”,
п. 2.6.14
Заст. першого проректора –
начальник організаційно-
методичного управління

В.Б. Юскаєв

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни „**Управління інноваційним розвитком**”
для студентів факультету економіки та менеджменту
спеціальності 6.050100 „Маркетинг”
усіх форм навчання

Усі цитати, цифровий та
фактичний матеріал,
бібліографічні
відомості перевірені,
запис одиниць
відповідає стандартам

Укладачі

С.М. Ілляшенко
О.А. Біловодська

Відповідальний за випуск

С.М. Ілляшенко

Декан факультету
економіки та менеджменту

О.І. Карпіщенко

Декан заочного факультету

В.Я. Стороженко

Суми
Вид-во СумДУ 2006